

 丰田通商株式会社

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/chinese/>

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2019



Integrated Report 2019

综合报告2019
2018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，
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。
“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企业、当地民众共同不断挑战的姿态。

Contents

P.02 理念和经营战略

- P.02 理念体系
- P.04 向创造价值型企业发展的历程
- P.06 迈向创造价值型企业的经营模式
- P.08 总裁致辞
- P.15 中期经营计划概要
- P.16 财务战略
- P.20 财务摘要
- P.22 特集 与非洲共同成长
丰田通商的发展历程与展望

P.26 各本部概况

- P.26 At a Glance
- P.28 金属本部
- P.32 全球零件·物流本部
- P.36 汽车本部
- P.40 机械·能源·成套设备本部
- P.44 化学品·电子本部
- P.48 食品材料·生活产业本部
- P.52 非洲本部

P.56 ESG*

- P.56 可持续管理
- P.59 CSR 重要课题的应对措施
- P.68 环境管理/供应链 CSR
- P.70 管理体系
- P.72 公司管理
- P.79 组织结构图
- P.80 公司数据

* 环境·社会·管理

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、公司管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《旨在实现价值创办的综合公开、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。

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，而不是要帮助您做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。

▶ 决算相关详细信息

2018财年决算详情参见《有价证券报告》。



<https://www.toyota-tsusho.com/chinese/ir/library/securities-report/2018.html>

▶ CRS相关信息

劳动安全卫生、环境、人事、社会贡献、应对冲突矿产等，参见公司官网中的“社会责任方面采取的措施”。



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

▶ 纳入SRI指数

截至2019年7月，丰田通商股票已纳入以下SRI指数。



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。

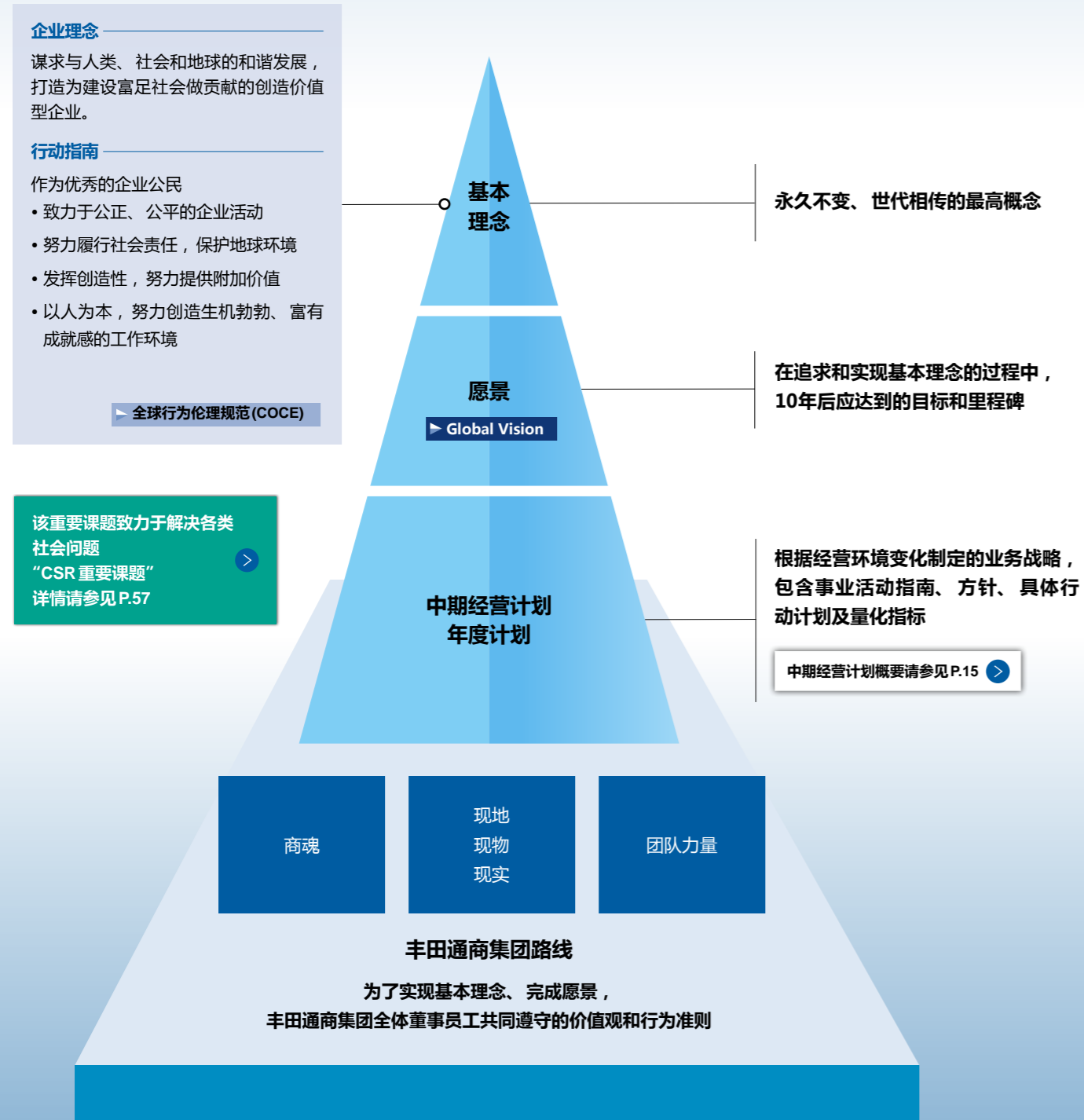


S&P/JPX碳效率指数

该指数是由S&P（标普）道琼斯指数公司根据Trucost的碳排放量调查统计数据构建而成。行业内被纳入该指数的企业中，碳效率较高的企业以及公开温室气体相关排放信息的企业占比较大。

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所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。



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

今后10年，丰田通商集团



Be the Right ONE

不断追求努力实现目标

The Right ONE for you

为满足所有利益相关方的现场需求，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

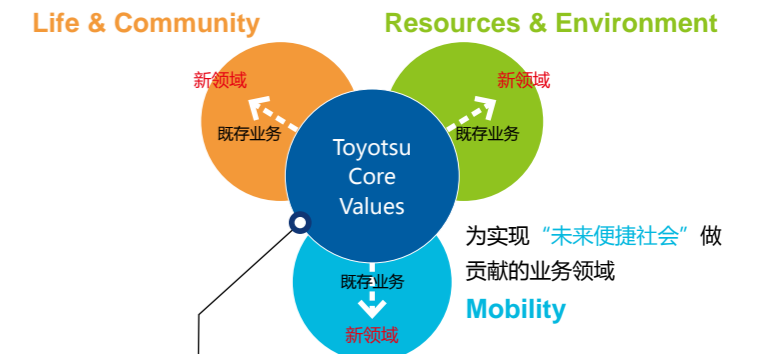
通过培养并发挥我们的优势和智慧，开拓可持续发展的社会与未来

以丰通核心价值实现发展

“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。围绕丰通核心价值，挑战我们应大力发展的三大目标业务领域。

为实现“舒适健康社会”做贡献的业务领域
Life & Community

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



既存业务发展

· 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，开发以创新新技术、服务、产品为基础的新业务

- Genba-focus 亲临现场，提供附加价值的力量
- Collective force 集结优秀个体力量
- Innovator spirit 创造我们独有的力量

全球行为伦理规范 (COCE)

- 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做出贡献。
- 7 我们追求并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 我们尊重并接受公司内部及社会的多样性，积极致力于充分利用差异性的多样化和包容性。

向创造价值型企业发展的历程

丰田通商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价值的业务。

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~20世纪70年代

走上成为丰田集团商社的发展之道

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。



20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，还开始在世界各国进行海外生产。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

▶ 争取成为全球性企业而形成的“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”

培养积累的丰田通商特色

向创造价值型企业发展的历程

当前获取成长动力的流程

1948



- 金属本部
- 全球零件·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

丰田通商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

争取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



推进业务的
营业本部



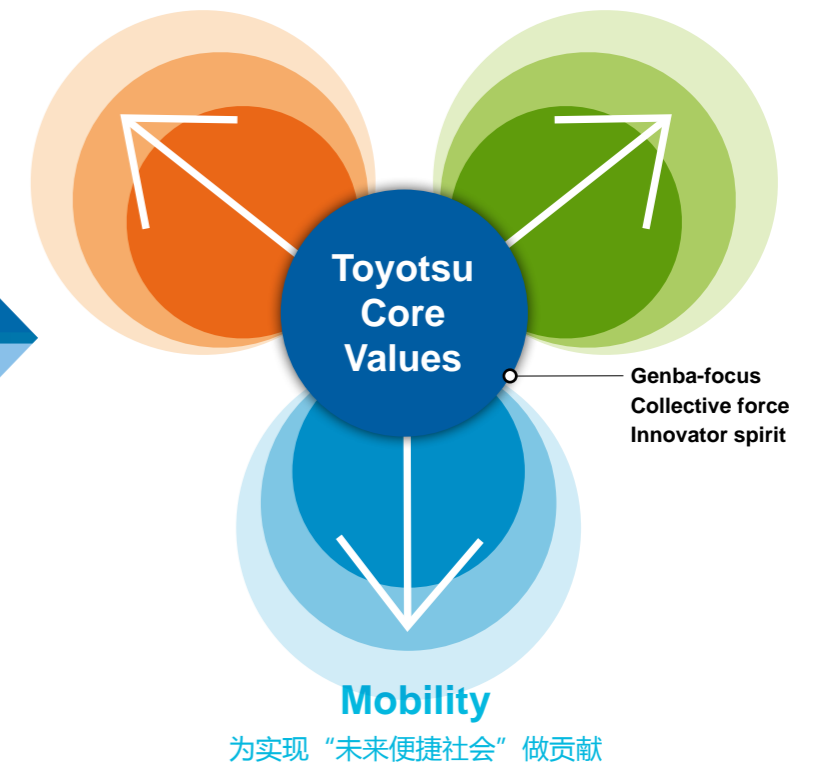
谋求与人类、社会和地球的和谐发展，力争成为创造价值型企业，为经济繁荣和社会发展做出贡献。

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



提高集团各级组织部门的 决策质量与决策速度，主动求变， 推动自身发展。

贷谷 伊知郎
总裁



■ 每一个人都应保持适当的危机感，做一只跳出温水的青蛙

正如2018年4月我接过总裁接力棒时所作表态，这一年来我已走遍全球17个国家以及日本国内的各个业务网点和基地，并且主动去倾听客户和供应商的声音。此外，通过与我们的各位员工开展对话，让我深切感受到大家都在做着“具有丰田通商特色的工作”，并且没有一味地纸上谈兵，而是始终与合作伙伴活跃在第一线，一起挥洒汗水，这让我深受鼓舞。

从2018财年的业绩来看，我们没有辜负各位股东和投资者的期望，连续3个财年实现了最高收益。这一成绩完全归功于所有客户以及供应商对我们的大力支持，在此向大家表示衷心的感谢。同时，作为丰田通商集团的各位员工来说，大家脚踩工作鞋、头顶安全帽，不怕苦不怕累坚守自己的工作岗位。这让我再次真切体会到，是你们给予我们企业价值莫大的支持，也许这才是我对上一财年感触最深的一点。

但另一方面，大家像现在这样每天默默地埋头工作，反而让我担心大家会不会越来越倾向于按部就班地对待今后的工作。

为什么说一味的按部就班并不可行？这是因为，未来有一天我们会突发感慨：“原来变化是从那个时候开始的。”而最近这几年恰恰就处于这样一个时期。

包括我公司的优势领域Mobility在内，所有产业都在发生着飞速巨变。在这种情况下，我们必须预知变化，让自己始终做一个能够为合作伙伴创造价值、无可替代的存在，即“Be the Right ONE”，保持理想状态。而一旦失去了这种“适当的危机感”，这一切将无法实现。

所谓“适当的危机感”，就是需要对各种变化保持敏感。

如果我们只是一味地按部就班，就有可能注意不到周围环境所发生的变化。就像我们常说的“温水煮青蛙”，我集团能否承担起变革“急先锋”这一重任，取决于我们能否敏锐地觉察到变化，及时跳到锅外。目前，我集团正在全力推进“全球化”和“数字化变革”，这也是为了让集团上下都能够保持“适当的危机感”。

■ 推动自身的全球化与数字化变革，打造更加灵活高效的组织

自1948年成立以来，我公司已在美国等世界各地建立起独立的业务网络，同时部分承担着丰田集团全球生产及供应网络的职责。对于我们高举的“全球化”大旗，也许有人会觉得怎么现在才想起这么做。我集团所开展的业务确实已遍及全球各地。然而从实际情况来看，不得不说是以日本总部为核心，按照日本方面的想法来运转的。

例如，我公司重点发展的非洲地区等，以在卢旺达开展无人机业务以及在肯尼亚的移动支付服务等业务来举例，在日本及发达国家，出于管控及预售服务的普及等因素，只能阶段性地研发技术，而在新兴国家则会出现“leapfrog”（青蛙跳跃）的情况。面对源源不断的机会，若想能够做出快速反应将它抓住，就需要在当地建立起完善的业务网络以及灵活机动且高效的运营组织。

这才是我们所追求的全球化。所谓数字化，就像黑白棋游戏中为了占角而采用的一个招式，相当具有冲击力。玩黑白棋时，如果能够成功占角，则有望迅速提升攻击力，逆转不利形势。同时，数字化也是一种机遇，可以帮助我们开辟超越传统业务的全新业务领域。另一方面，数字化进程的落后则表明我集团的业务领域可能会遭到来自某些未知方面的侵蚀。

为将2019年定位为“数字化变革元年”，去年，我们已从推动公司内部改革以及为客户创造更多附加值的角度出发，围绕数字化变革进行了深入探讨。我们会将该讨论结果作为具体措施纳入中期经营计划，同时也在制定一项约200亿日元的数字化变革3年投资计划。

“自主型业务”与“潜在风险防范措施”可促进价值提升

在中期经营计划方面，旨在实现业绩增长而进行的战略性领域投资正在稳步增长。此外，通过“业务组合搭配”（将在后文进行阐述），那些具有良好预期的措施得到了推广。

为使这种运作模式能够真正落实，并在今后实现进一步的拓展，我认为开展可亲自实践的“自主型业务”势在必行。这意味着，大家在通过参与经营来开展业务时，应将该业务作为自己的事业来对待，明确设计出未来发展路径，同时还应对业务的发展变化进行定点观察。只要能够坚持不懈地亲赴业务现场进行定点观察，就可以及时注意到业务的发展趋势以及新的威胁等各种变化。通过坚持开展“自主型业务”，便可以将变化转变为机遇，进而推动我们企业的发展。

而另一方面，如何提高效率与生产率也成为亟需解决的

课题。从2018财年来看，我们实现了历史最高收益，但其中也存在着遗憾。如果能够避免损失，我们理应取得更好的成绩。从确保企业自身稳定发展的角度来看，“自主型业务”也将发挥积极作用。通过参与经营的方式来开展业务时，若能及时察觉到相关变化，就可以在问题大范围蔓延之前，及时采取措施，将损失降至最小。

此外，若想实现企业价值的提升，就必须提高集团整体的风险管理水平。基于这种认识，我们针对那些“一旦发生便会令人不快的潜在风险（黑天鹅）”进行了排查。为完全避免此类风险的发生或尽量推迟其发生并将影响降至最低，我们已研究制定应对措施，并纳入了企业发展方针中。

中期经营计划是“深入现场、贡献未来”的具体体现

在2019年5月份公布的中期经营计划中，不仅包括非洲战略与新一代移动战略这种丰田通商集团已构筑起竞争优势的传统重点业务领域，还包括再生能源战略。该计划的目标如下：通过有机增长以及三大重点领域的投资回报，每年实现5%-7%的利

润增长；2021财年实现归属于母公司所有者的当期利润达到1,700亿日元，ROE超过10%。

为实现该目标，我们制定了相应的业务战略基本方针，下面将结合目前正在推进的具体措施，针对三大领域分别做一汇报。

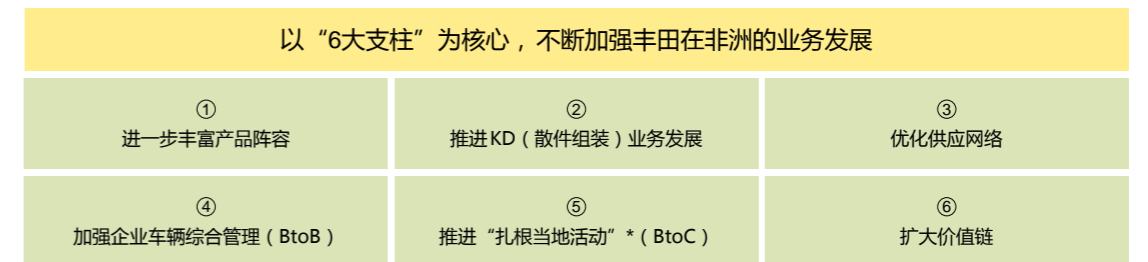
中期经营计划概要详情请参见P.15



扎根非洲大陆，打造共同发展的业务模式 <非洲战略>

我集团的员工总数为5万9千人，其中约1万5,500人从事非洲领域业务。2019年1月，丰田汽车株式会社在非洲市场的销售相关业务全部移交至我公司。我想这是因为我们拥有众多优秀员工，他们怀着愿为非洲发展贡献力量的热忱，全身心投入这份工作，这种潜力被寄予了厚望。面对这份信任，我们决心紧紧抓住这一机遇，承担起自身职责，通过落实“六大支柱”的各项要求来加强丰田各项业务的运营。

作，这种潜力被寄予了厚望。面对这份信任，我们决心紧紧抓住这一机遇，承担起自身职责，通过落实“六大支柱”的各项要求来加强丰田各项业务的运营。



*打造全城最受欢迎的门店

为在汽车领域构筑起“产地地消”的经营模式，我集团将从全局的高度对整条价值链加以把握，而我们肩负的责任也将越来越重。KD业务即为其中一例。KD是指取代整车进口、在当地进行散件组装的一种生产模式。正式启动KD生产后，必将带动零部件本土化采购需求的增长。除去KD业务以外，我集团将充分发挥自身优势，努力实现认证二手车在非洲全境的销售构想，与法国TOTAL S.A.合作建立汽车保养服务网点等，通过构筑起一条完整的价值链来推动“产地地消”的实现。

在非洲大陆，不仅是汽车领域，在药品、可再生能源（后文阐述）、基础设施、消费财以及零售领域开展“业务组合搭配”的时机也已经成熟。争取在我公司现有东南非地区业务网络的基础上，结合2016年被纳入全资子公司的CFAO在西北非地区的强大业务网络，使此前双方在两大区域各自开展的业务相互交织，实现协同效应。通过覆盖整个非洲大陆的“全方位开展”来开拓新的业务机遇，推动企业发展。

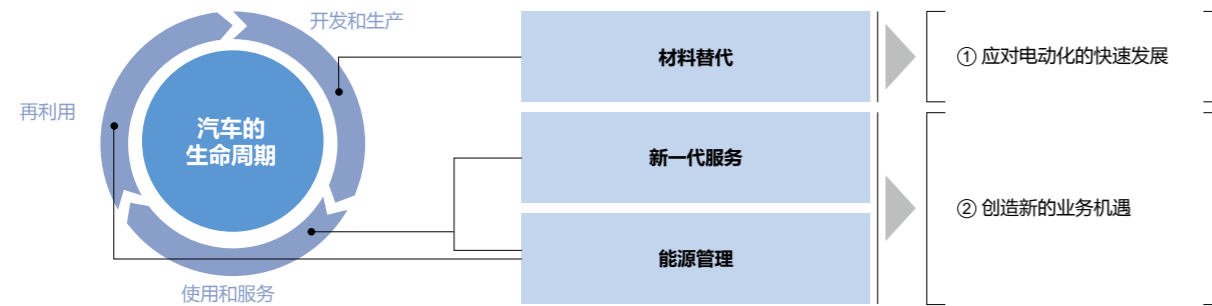
关于详情
请参见P.22“特集 与非洲共同成长 丰田通商的发展历程与展望”、
P.52“各本部概况 非洲本部”

更加灵活、及时、快速地应对 <新一代移动战略>

在新一代移动战略的措施和方针中，围绕汽车行业价值链的“开发”、“采购”、“生产”、“销售”、“服务”、“回收再利用”等环节，以汽车的生命周期为落脚点，将其划分为“开发与生产”、“使用与服务”，以及包括报废车辆回收再利用、电池的3R（再制造、重复使用、回收再利用）在内的“再利用”三环节，争取在各个阶段创造出丰田通商集团独有的价值。为提高CASE*应对能力，我们采取了以下具体措施：通过加强新技术的引进来推动材料替代；完善未来Mobility服务的基础设施建设；积极开拓能源管理业务领域。

2017年4月，我们成立了新一代移动推进部。该部门是横跨全公司的职能组织，由CTO直接管理。坦率地讲，幸好我们抓住了这一时机，如果再迟一步，就可能跟不上Mobility领域的巨变而遭淘汰。面对今后将持续发生巨变的Mobility领域，我深深地认识到，及时的判断以及适度的冒险精神是必不可少的。

* Connected（互联化）、Autonomous（自动化）、Shared & Services（共享化）、Electric（电动化）的首字母缩写



针对新一代移动领域，构筑可持续发展的新型业务模式

新一代移动推进部的核心成员共约30名。此外，我们突破了组织框架的束缚，在全球范围内总共有260名成员，他们提供各种思路，探索具体的业务发展模式。这里我们应注重从客户的角度出发。有的客户希望使用“节能材料”，金属、玻璃、树脂等都可以。这就要求我们的组织能够做到灵活应变。尤其是当前跨领域新业务的不断涌现，开展超越传统组织框架的合作并进行相应提案已成为一种必然。

从快速灵活应对这一点来看，新一代技术基金正好符合这一特点。该基金设定有一个两年共计60亿日元的投资框架，并已

于2017财年启动。具体来说，首先由以CTO为核心的3位负责人进行投资判断，然后向我汇报。而我作为社长，只听取汇报，不进行审批。截至2018财年，1号基金投资了20多亿日元，其中包括许多令人感兴趣的项目。与此同时，我们也拥有一种紧迫感，如果不能通过投资对当今最先进的措施进行深入了解并成为“知情人”，就无法跟上时代的变化。因此，我们推出了2号基金，对已完成的投资部分加以补充，重新设定了两年共计60亿日元的投资框架，在2019财年继续进行投资。

抓住环保能源的市场需求、迈向新阶段 < 可再生能源战略 >

在此次公布的中期经营计划中，我们将可再生能源列为重点领域。这主要是基于以下两点变化。

第一个变化是，我们已打下坚实的业务基础，具备进行“业务组合搭配”的条件。我集团旗下拥有日本国内最大的风力发电企业——Eurus Energy Holdings Corporation，在项目开发及业务运营方面拥有专有技术。在此基础上，我们开辟了一系列新的业务领域，例如出资小水力发电业务、集团公司加快推进生物质业务的发展、参与虚拟电厂（VPP）业务、出资 Vehicle to Grid（V2G）业务等。通过上述措施，我们开始进军能源管理等风力发电以外的业务，进行业务组合的可能性也随之增大，并有望在今后进一步扩大规模。

第二点变化是可再生能源的市场需求持续增长。尤其是制

造业方面，随着环境意识的日益提升，工厂对清洁能源的需求以及通过多项技术组合提高能源效率的需求正在逐步扩大。

前面我们谈到了Mobility领域的“地产地消模式”，可再生能源业务也基本上采用这一模式。我集团已在国内外取得了诸多成果，积累了丰富的市场知识和经验。今后，在巩固盈利基础的同时，我们还将进一步开拓以亚洲和美洲为主的国际市场，争取新的参与机会，加速全球扩张。

金融稳定理事会设立的气候相关财务信息披露工作组（以下简称“TCFD”）曾于2017年发布一系列建议。为推动可持续发展型社会的实现，我公司对该系列建议表示支持，于2019年5月27日签字同意，并加入了同日启动的TCFD联盟。

立足于“现地、现物、现实”，积极推动项目

我们计划自2019财年起，在3年内分别向Mobility、Resources & Environment（R&E）、Life & Community（L&C）这三大业务领域投资1,700亿日元、2,100亿日元、700亿日元以上。进行上述投资的前提是每年创造出2,000亿日元的营业现金流，在这样一个范围内进行投资。

在我们将业务模式从以BtoB为核心拓展至BtoC的过程中，三大业务领域中的L&C领域将起支柱作用。L&C领域以零售为主，其行业特点在于参与其中的多为中小型企业，因而投资总额一般较小。但我们今后仍计划进一步增加投资项目数量，不断发起挑战。作为L&C领域的核心部门，食品材料·生活产业本部共有4名负责人。看到这个数字后，大家可能会认为与盈利规模相比，负责人的数量是不是过多。但这样做是出于我本人的一种危机感，也代表了一种承诺。因为如果我们不能使L&C业务得到良好的发展，不能将业务核心从BtoB转移至BtoC，那么我们的企业便将无法生存下去。

虽然设定有投资额度，但2015财年决算的严重赤字经历，还是让我们不得不从中吸取惨痛教训，不再四处乱投资，而是贯彻落实投资规律。“现地、现物、现实”是丰田通商集团路线

的一个组成部分。我们在此基础上，通过业务开展过程中构建起的网络关系来搜集相关信息，积极发掘具有前景的投资项目。

选择项目时需要“一双慧眼”，对此我们可以通过调动丰田集团的内部资源来实现。例如面对一项新的技术，我们首先会向株式会社丰田中央研究所咨询这项技术的发展前景。对方将基于其研究结果向我们提出建议。2018年6月，我公司首次聘请著名学者河本邦仁先生担任独立董事。这也是为了在经营战略层面加强技术的指导性作用。

前面介绍了为实现中长期的业绩增长而将营业现金流用作投资的经营方针。同时，为了能够在给予股东和投资者回馈与健全财务体制之间取得平衡，此次我们对分红政策进行了修订，提出了“股息支付率超25%”的基本方针。在保持稳定的股息红利、努力增加每股派息的同时，我们将加大力度推进重点领域的发展，不辜负股东和投资者的信赖。

[关于股东回馈方针，详情请参见P.19](#)

将CSR重要课题纳入业务战略

对投资项目进行筛选时，2018年所选定的CSR重要课题也可作为参考标准。关于研究新业务的“切入点”，我们应参照CSR重要课题，围绕本公司开展该项新业务的实际意义进行深入探讨，从不同角度来探究其价值所在。

正如人们常提到的瓦匠，同样是“砌砖”这一行为，是为了“单纯地砌砖”？“盖房子”？还是“为社区居民建造一个集会交流的场所”？初衷不同，那么施工作业的意义也会截然不同。

甚至还可能影响施工效率、施工质量、工匠自身的成长以及工作动力。

这个例子同样适用于我们的工作。我们的工作并不只是开展业务并从中获益那么简单。面对当前业务，我们应以超前的眼光，充分发挥想象力来探索工作的意义、探求本质，把握业务的目的。这样不仅可以帮助我们准确掌握合规的要点，而去对于促进员工成长以及中长期持续创造价值来说也是极其重要的。

为了将这种价值观渗透到每一位员工和每一个环节，就需要设定相应的KPI，对CSR重要课题的影响及贡献进行评估。这是我们今后的一大课题。

[详情请参见P.56“可持续管理”](#)

[关于向低碳社会转型的应对策略，详情请参见P.60、P.61“CSR重要课题的应对措施”](#)

经营体制与企业管理也将继续发生变化

2019年4月我们进行了经营体制变更，引进了新型董事制度。具体而言，取消了职务分类，将职务与职位合二为一；同时将负责人划分为“经营董事”与“执行董事”两类，明确了各自的职责。此次，我们将一位较年轻的董事提拔为食品材料·生活产业本部CEO，这也表明取消职务分类后，弱化了按资排辈的因素。

董事会管理也在发生着变化。川口顺子董事擅长从环境问题等宏观角度以批判性的思维来看待问题；藤泽久美董事与各类初创企业及各国意见领袖之间建立了广泛的关系网络；Didier Leroy 董事凭借自身对汽车行业的独特理解，从全球化经营者的角度提出相应建议；河本邦仁董事在技术和人才培养领域具有真知灼见。他们的加入，使得我们针对公司经营方向所开展的讨论更加深入本质。随着Leroy董事的加入，大家开始有意识地使用英语进行交流，每个人的发言都变得更加简洁，论点更加明确，讨论过程更加紧张高效，这也是我们的一个收获。

而我本人每次参加董事会都会保持一种紧张感，担心来自外部的独立董事所提出的各种意见及质疑是否已经被采纳并体现在

我们的经营中。身为管理者，我的能力一直都在经受着考验。我们还成立了董事报酬委员会以及董事人事委员会。在这两个委员会中，独立董事均占半数以上。今后我们将继续努力打造更加透明公平的机制。

详情请参见P.72“公司管理”

我们将保持“适当的危机感”，直面集团上下的任何变化，享受变化，甚至主动制造变化。身为管理者，我本人也将继续主动求变，并带动整个组织发生转变，从而实现我公司的可持续发展，不辜负大家的信任。恳请大家继续支持和帮助我们。

我们将保持“适当的危机感”，
直面变化，享受变化，主动制造变化。

总裁

伊知部 谷 伊知部



中期经营计划概要

以Mobility为主要代表，本公司所处的经营环境正在发生巨变。为了应对变化，迅速采取措施，我公司已从2017年4月起实施中期经营计划，将原来5年的计划周期缩短为3年。我们希望通过引进中期经营计划这一概念来提高计划的准确性，并且努力使我们的计划更加切合实际。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。

在2021财年的中期经营计划中，我们制定了为期3年的投资机会，总金额约为4,500亿日元，其中Mobility领域超过1,700亿日元，Resources & Environment领域超过2,100亿日元、Life & Community领域超过700亿日元。所有投资将在经营现金流量的范围内实施。

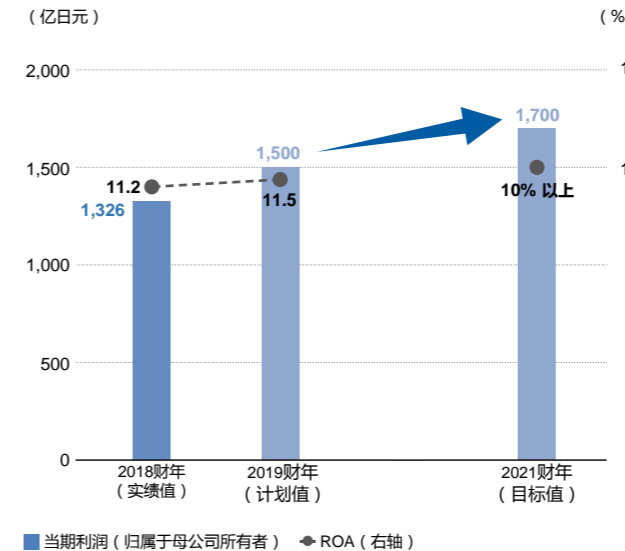
作为中期经营计划的重点领域，我们在已有的非洲战略和新一代移动战略的基础上，新增可再生能源战略。在发展这三

大业务的同时，为了进一步加快发展，“全球化”和“数字化变革”也将成为我们全力推进的目标。在“全球化”方面，亟需“人才与组织能力”以“组织和机制”为基础，不断推进在非洲、中国、印度等地海外地区开拓业务。在“数字化变革”方面，我们将以“公司内部改革”以及“提升客户价值”作为切入口，并制定了为期3年的投资机会，总金额约为200亿日元。

2021年财年 量化目标

归属于母公司所有者的当期利润	1,700亿日元
ROE	10%以上
净DER	1.0倍以下
风险资产(RA)/风险缓冲(RB)	1.0以下

当期利润与ROE



三大业务领域各自的主要投资额



重点领域

非洲战略	新一代移动战略	可再生能源战略
<ul style="list-style-type: none"> 通过“六大支柱”来加强丰田的各项业务 药品、可再生能源、基础设施、消费财、零售领域等 	<ul style="list-style-type: none"> 应对电动化的快速发展 ~ 材料替代 ~ 创造新的业务机遇 ~ 新一代服务、能源管理 ~ 	<ul style="list-style-type: none"> 加速全球扩张 挑战新型业务领域

“六大支柱”的详情请参见P.11

2018财年 决算回顾

2018财年合并决算结果显示，由于汽车生产相关业务增加，利润总额为6,384亿日元，同比增加322亿日元；经营活动利润为2,151亿日元，同比增加325亿日元。归属于母公司的当期

利润为1,326亿日元，同比增加24亿日元。虽然受到部分临时性损失的影响，但由于经营活动相关利润的增长，仍然连续3个财年创下历史新高。

关联公司经营业绩

	(亿日元)		
	18/3	19/3	增减
利润总额	6,062	6,384	322
经营活动利润	1,826	2,151	325
税前利润	2,097	2,291	194
当期利润(归属于母公司所有者)	1,302	1,326	24

从2018财年的资产负债表来看，与2017财年相比，资产合计金额增加1,314亿日元，达到44,414亿日元；自有资本则主要由

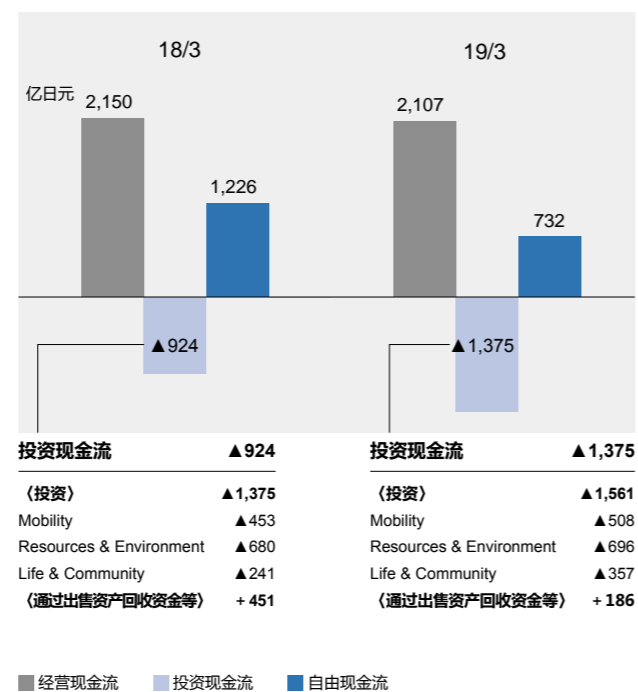
净有息负债金额为9,884亿日元，同比减少185亿日元，跌破1万亿大关。

关联公司财政状况

	(亿日元)		
	2017财年	2018财年	增减
总资产	43,100	44,414	1,314
自有资本	11,747	11,958	211
净有息负债	10,069	9,884	▲185

受税前利润增长的影响，2018财年的经营活动现金流量随之增加2,107亿日元；汽车相关设备及可再生能源业务等投资为1,561亿日元，通过出售资产回收资金186亿日元，两者相抵后，计算出投资活动现金流量共减少1,375亿日元。最终，自由现金流增加732亿日元，实现了我们提出的持续保持自由现金流盈余的目标。我认为这是现金流经营意识已深入公司内部的结果，今后我们将继续采取相应措施，通过增强盈利能力、提高营运资本的效率、严格筛选投资项目及进行资产置换等方式来进一步加强现金流经营。

关于2019财年的关联公司业绩，我们预测归属母公司所有者的当期利润将达到1,500亿日元，有望创下历史新高。



维持财务稳健性的措施及成效

为确保财务稳健性，实现稳定发展，我公司将“提升资产效率”以及“融资与资产相匹配”作为财务战略的两大支柱，并积极推进该战略的实施。

在“资产的有效运用”方面，我们努力“以最少量的资金投入来获取最大限度的利润”，通过尽快收回应收账款、降低库存等方式来提高营运资本的效率，减少闲置和低效固定资产，提高资金的使用效率。通过上述措施获得的资金，将用于投资更具发展前景的业务、减少有息负债。与此同时，我们也将兼顾“企业价值的提升”以及“财务稳健性的提升”。

融资方面，出于对利率变动风险和汇率风险等的考虑，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

和保持稳定性的同时，向金融机构借款及发行短期融资券和公司债券。2018财年，我们首次发行了美元计价的无担保普通公司债券，进一步丰富了融资手段。

此外，我公司从当期利润中提取部分金额用于充实风险缓冲资金(RB)，以此来确保财务体系的健全和稳定发展。

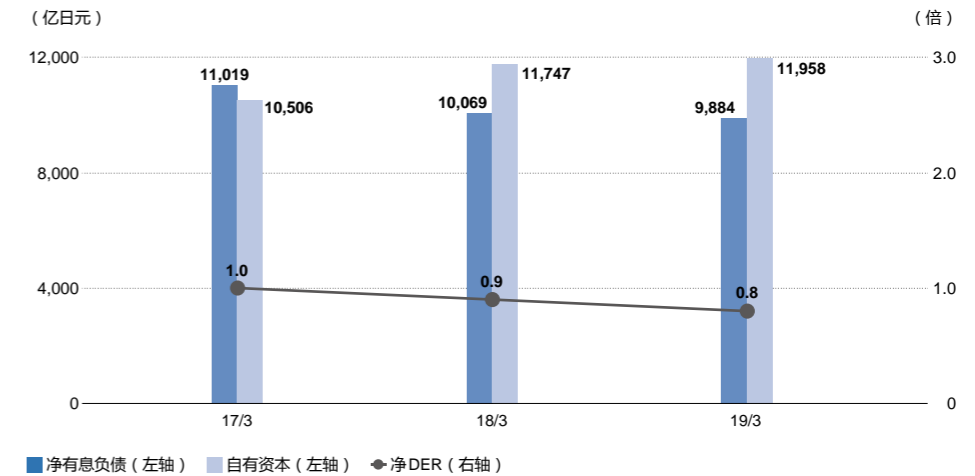
我们以国家为单位对风险资产(RA)总额加以把握，将其控制在规定值的范围内，并通过这种方式来进行国家风险管理，以防止风险的过度集中。最终，在2018财年，我们继续成功地将RA控制在了RB范围内。

通过上述一系列措施，2018财年的净DER控制在0.8倍，ROE达到11.2%。

财务指标

	18/3	19/3	增减
净DER	0.9倍	0.8倍	▲0.1倍
ROE	11.7%	11.2%	▲0.5%
RA / RB	0.8	0.8	▲0.0

净有息负债/自有资本/净DER



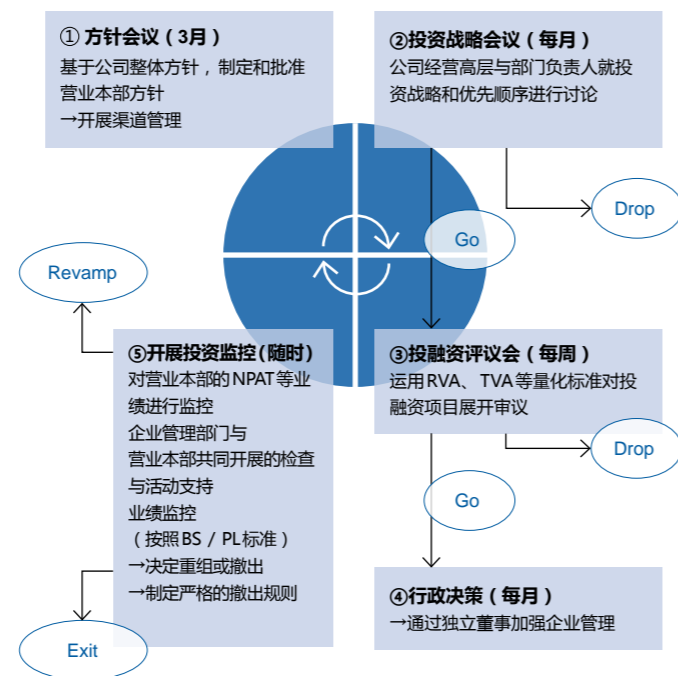
投资循环的运用

公司的可持续发展，离不开合理的风险管控，离不开富有成效的投资。我公司所进行的投资并非以追求短期利益为目的，而是以中长期战略性投资为主。这种投资方式不仅有助于推动业务发展，还可以促进我公司价值链的进一步延伸与强化。我们已建立相应的体系，从投资立项研究到正式实施的每一个环节，都可以充分调动公司内部智慧与经验，经过层层审议后做出最后的投资判断。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，做出公司决策。CFO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 & 活动支持）。同时，营业本部开展自主业绩监控，企业管理部门基于BS / PL标准*3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组。

今后我们也将积极推动投资循环，以此来实现经营资源的合理配置、促进资本运用效率的提升。



*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。
*3 BS标准：资本亏损率超过50%
PL标准：当期利润连续两个财年出现赤字，或连续两个财年低于计划值30%以上时，应决定是否进行重组或撤出

为了提升企业价值

本公司提出的财务方针如下：净DER控制在1.0倍以内、ROE保持在10%以上、RA / RB不超过1.0。该方针具体是指：为了进一步加强现金流管理，我们将努力提高业务的收益性以及

营运资本的效率，以此来实现营业现金流量的最大化；同时基于所创造出的现金流，处理好投资与股东回馈之间的平衡。

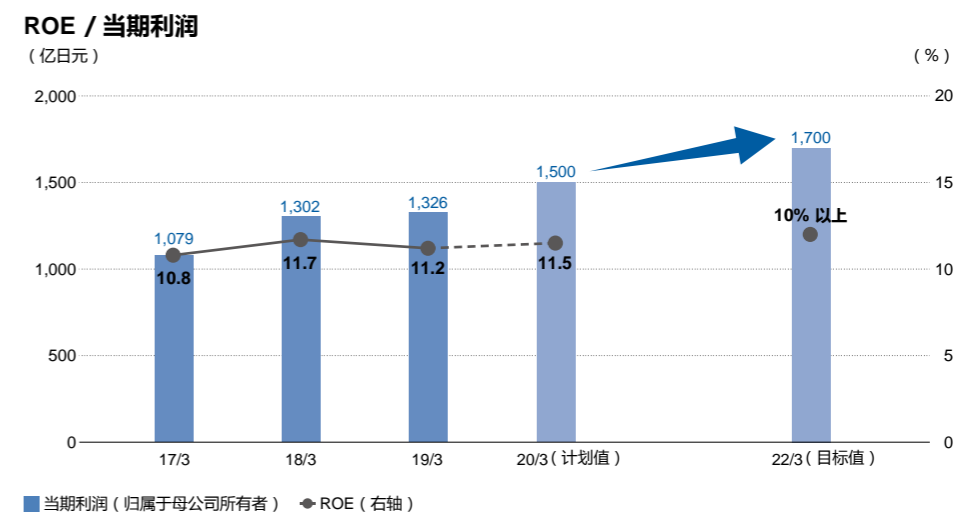
在2019年5月公布的中期经营计划中，我们提出了在营业现

财务稳健性	投资方针	中期经营计划 (2019财年-2021财年)			
净DER：1.0倍以内 ROE：10%以上 RA / RB：不超过1.0	在营业现金流量的范围内进行投资	(亿日元) 营业CF	投资CF	分红	分红后FCF
		+6,000~	▲4,500~	▲1,300~	持续盈利

确保稳定的财务基础，同时针对成长型企业开展投资，并实施股东回馈

金流量的范围内进行投资的投资方针；同时，力争在2021财年到来之前的3年时间内创造出6,000亿日元以上的营业现金流量，并且确保在完成投资与分红后自由现金流仍能保持盈余。

今后，在确保财务基础稳定性的同时，我们还将针对成长型企业开展投资，实施股东回馈，努力提高企业价值，不辜负广大利益相关方的信任。



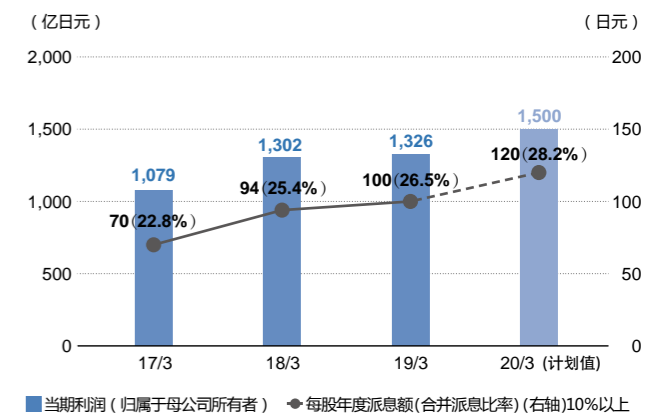
有望实现持续的利润增长以及增加分红的同时，在开展业务运营的过程中时刻不忘提高资本运用效率

股东回馈方针

自2019财年起，我们将股东回馈方针变更为“以派息比率超过25%作为基本方针，在力争保持稳定派息的同时，增加每股股利”。这表明我们针对派息比率超过25%这一目标做出了严肃承诺。我们以“派息比率超过25%”作为基本方针的同时，也将努力增加实际分红金额，并制定了以下目标：2019财年归属于母公司所有者的当期利润达到1,500亿日元；每股年度派息额同比增加20日元，达到120日元；派息比率达到28.2%。这样，我们将有望连续10个财年实现增加分红。

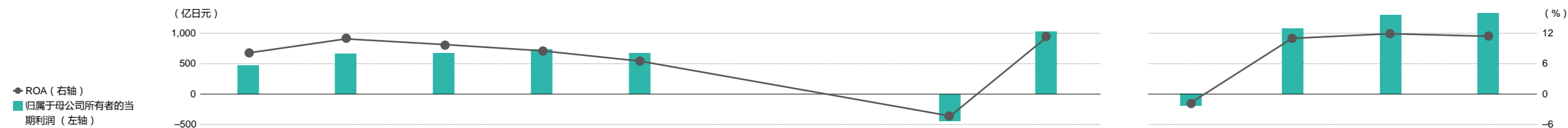
今后，我们将在稳健的财务体制下，努力进一步夯实收益基础，提升企业价值，确保稳定派息，以此响应股东的期许。

新的股东回馈方针
与此同时，以派息比率超过25%作为基本方针，在力争保持稳定派息的同时，增加每股股利



财务摘要

丰田通商株式会社及联合结算子公司
截至3月31日的各会计年度



	日本会计准则						单位 :百万日元	
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	
业绩指标 :								
收益*1	¥5,743,649	¥5,916,759	¥6,304,354	¥7,743,237	¥8,663,460	¥8,170,237	¥7,919,663	
利润总额	330,730	343,999	403,888	582,498	634,572	616,042	578,887	
销售费用和一般管理费	245,432	251,596	288,013	421,177	465,115	475,742	432,231	
经营活动利润*1	85,297	92,403	115,875	161,321	169,456	140,299	146,656	
权益法投资损益	13,636	15,396	17,646	13,783	4,060	(5,676)	10,254	
归属于母公司所有者的当期利润*1	47,169	66,205	67,432	73,034	67,571	(43,714)	102,597	
截至期末 :								
总资产*1	¥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	667,378	751,747	920,043	1,156,080	1,304,483	1,055,777	1,151,969	
净有息负债	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	¥ 79,884	¥ 63,782	¥ 124,156	¥ 133,937	¥ 169,100	¥ 308,338	¥ 193,769	
投资活动现金流量	(74,046)	(58,771)	(323,389)	(135,587)	(199,512)	(170,839)	(130,428)	
财务活动现金流量	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	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	¥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	28.00	42.00	44.00	50.00	56.00	62.00	70.00	
派息比率*3	20.8%	22.2%	22.8%	24.0%	29.1%	-	24.0%	
财务指标 :								
ROE	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	24.4%	22.6%	21.2%	23.9%	24.8%	22.5%	24.0%	
净有息负债倍率(净DER)	0.98倍	1.04倍	1.31倍	1.12倍	1.10倍	1.24倍	1.07倍	
股份 :						单位 :千株		
期末已发行股数	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	

IFRS	单位 :百万日元				单位 :千美元
	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	
	¥6,246,103	¥5,797,362	¥6,491,035	¥6,762,702	\$60,930,732
	612,539	570,872	606,282	638,428	5,752,121
	438,422	411,235	414,042	420,657	3,790,044
	82,988	133,669	182,696	215,197	1,938,886
	(3,397)	10,476	11,368	4,336	39,066
	(19,280)	107,903	130,228	132,622	1,194,900
	¥4,053,391	¥4,212,064	¥4,310,043	¥4,441,464	\$40,016,794
	1,115,984	1,223,513	1,362,187	1,389,616	12,520,191
	1,121,619	1,101,974	1,006,990	988,475	8,905,982
	¥ 320,330	¥ 159,770	¥ 215,098	¥ 210,796	\$ 1,899,234
	(162,777)	(127,525)	(92,498)	(137,546)	(1,239,264)
	(245,634)	5,656	(128,741)	(24,909)	(224,425)
	392,247	426,208	423,426	465,861	4,197,324
	¥(54.80)	¥306.64	¥370.08	¥376.89	\$3.39
	(54.80)	306.63	-	-	-
	62.00	70.00	94.00	100.00	0.90
	-	22.8%	25.4%	26.5%	-
	(1.8)%	10.8%	11.7%	11.2%	-
	23.4%	24.9%	27.3%	26.9%	-
	1.18倍	1.04倍	0.85倍	0.82倍	-
	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财年至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2019年3月31日的汇率 (1美元 = 110.99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 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财年至2018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。

与非洲共同成长 丰田通商的发展历程与展望

WITH AFRICA FOR AFRICA

~ 聚焦非洲的发展需求，立志成为领军企业 ~



非洲人口变化预测（截至2030年）

人口将增至
1.5倍

物流量将增至
4.0倍

扎根非洲大陆，扩展事业版图，业务网络覆盖非洲54个国家

丰田通商与非洲之间有着近一个世纪的历史渊源，缘起于1922年的棉花进口。20世纪60年代开始从事汽车相关业务，从整车出口到本地化营销、汽车金融、二手车销售、小规模生产等，汽车业务的价值链不断延伸。同时开始进军汽车以外的其他领域，例如埃及的发电站项目、肯尼亚的地热发电站建设项目以及混合肥料的生产销售业务。丰田通商在东部和南部非洲市场占有率有越来越重要的地位。

此外，于2012年出资参股当时法国最大的对非贸易公司CFAO（2016年将其纳为全资子公司）。此前CFAO一直立足于西北非市场，而丰田通商则在东南非市场拥有强劲的实力，双方在地理上形成了良好的互补，并且在事业战略上具有高度的协同性，可以整合彼此的业务网络、技术知识和经验，构筑起覆盖非洲全境的强大事业基础。

以非洲总部为中心，着眼于中长期发展

非洲大陆蕴含着巨大的发展潜力，也被称作最后一块有待开垦的热土。这是因为非洲中产阶级的规模正在迅速扩大，人口结构也以年轻人为主。同时，非洲一些国家依然面临着政局不稳、财政困难、部落冲突等诸多问题。然而就整体而言，其民主化进程不断得以推进，经济也有望实现稳定发展。人口的增长以及中产阶级消费的活跃带来了巨大的市场前景，这也成为了非洲吸引全世界目光的一个原因。

在这种形势下，丰田通商决定从中长期的角度来开展非洲业务，并于2017年4月对非洲相关业务进行了整合与集中，成立了

非洲总部。在非洲的业务由以下四大战略事业部门（SBU）所组成。1）汽车SBU*：充分利用遍布非洲全境的销售网络来开展业务；2）医疗保健SBU：在CFAO已有70年历史的药品用品批发业务的基础上谋求进一步的业务拓展；3）消费财与生活产业SBU：当地饮料及圆珠笔等消费财的生产及零售业务；4）能源&技术SBU：推进可再生能源与港口业务的发展。总部统筹与战略和投资相关的指挥系统，力求对业务进行全局优化。

*SBU：Strategic Business Unit

丰田通商与CFAO在非洲的发展历程



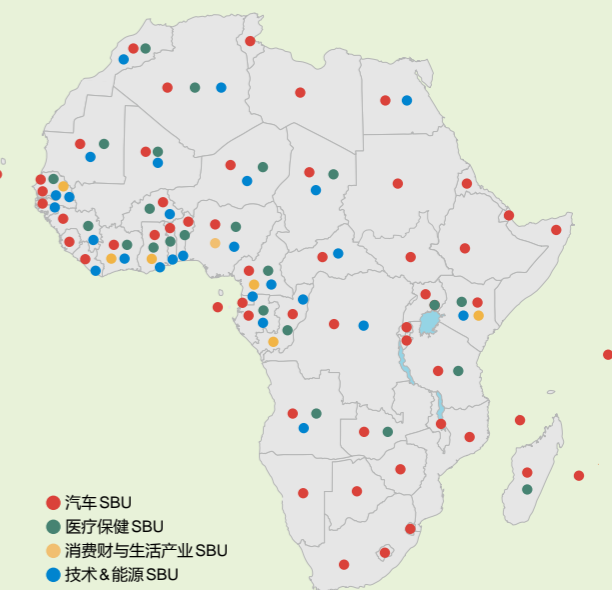
在非洲的影响力

业务覆盖范围：**54个国家**
(对其中36个国家进行了直接投资)

员工人数：**约15,500人**

集团下属企业数量：**166家** (截至2019年3月31日)

收益：**约6,000亿日元** (2018财年)



4大主力业务概况

	汽车SBU	医疗保健SBU	消费财与生活产业SBU	技术&能源SBU
业务覆盖国数量	54	24	7	26
销售额构成比	60%	32%	6%	2%

WITH AFRICA FOR AFRICA 是我们开展业务的理念支撑

丰田通商在非洲开展的所有业务均建立在“WITH AFRICA FOR AFRICA”的理念之上。例如，我们认为理想的做法是：在当地开展任何一项业务时，都应基于“WITH AFRICA”这一观点，由非洲籍本土员工担任领导角色，使其开展业务运营工作时能够充分发挥在当地长年积累的知识和经验。同时，在业务立项之初，我们秉持“FOR AFRICA”的观点，以此来判断一项业务是否有助于解决当地的社会问题，希望为促进非洲的地区经济发展以及提高当地人民生活水平提供长期的支持。在已开展的业务中也无不渗透着“WITH AFRICA FOR AFRICA”的理念。下面就来列举一例。

WITH AFRICA FOR AFRICA 理念践行案例

▶ 通过推行本地化生产和 MaaS* 来促进当地的工业化发展（汽车 SBU）

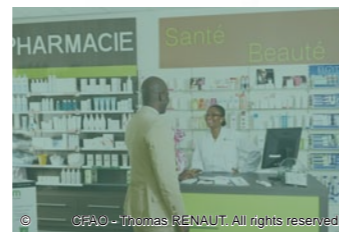
我们已建立覆盖非洲全境的销售网络并实行多品牌战略，这是我们汽车业务所具备的优势。在该领域，我们不遗余力地推进产品的本地化生产，其中包括各国政府所希望的小规模生产方式（全散件组装，CKD）以及汽车零部件的本地化采购等。而 MaaS 作为一种新的服务形态也引起了人们的关注。为了推广 MaaS，我们通过肯尼亚的物流配套服务、马里的摩的业务、卢旺达的汽车分时租赁业务等开展了一系列投资与合作，为促进以汽车为核心的产业发展提供持续支持。

* Mobility-as-a-Service



▶ 开展药品业务，为非洲的医疗领域提供有力支持（医疗保健 SBU）

医疗保健业务涵盖药品的生产与批发。该业务由 CFAO 一手创办，具有悠久的历史，业务范围遍布非洲 24 个国家。目前所经营的药品多达 27,000 种，每天为约 6,000 家的药房及医院进行配送。药品的发货、保管、库存管理等均由非洲籍本土工作人员负责。在阿尔及利亚和摩洛哥当地开展药品的受托生产。我们正在考虑今后将药品的本地化受托生产推广到撒哈拉以南非洲各国。



▶ 为综合性工厂的小批量生产提供支持（消费财与生活产业 SBU）

消费财业务包括化妆品、啤酒、圆珠笔等消费财的生产以及购物中心的运营。其中，建在科特迪瓦的啤酒工厂的特色就在于其产品不仅包括全球性品牌，同时也包括本土品牌。此外，我们还运用丰田通商科技产业园的概念，建设了一批综合性工厂，即使开展小批量生产也可获益。



▶ 通过能源开发推动产业发展（技术 & 能源 SBU）

在技术与能源领域，我们注重于可再生能源（风能、太阳能、地热等）的开发和利用，同时积极致力于新项目的开拓，以此激发非洲各国的潜力，使合作企业的优势得到充分发挥。对于一个国家的产业发展而言，能源是一项不可或缺的基本要素。无论是肯尼亚的地热发电项目、尼日利亚的太阳能发电项目，还是埃及以及其他东南非 8 国的风力发电项目，均可为其所在国家的能源供应提供有力保障。丰田通商也在不断寻找其他具备发电潜力的区域，并积极推动项目落地，以此促进当地能源的自给自足。



各 SBU 的业务详情请参见 P.27、52~55

为实现理念致力于不可欠缺的人才培养

积极致力于非洲本土人才的培养及任用

对于非洲业务，我们在人事制度方面也坚持“WITH AFRICA FOR AFRICA”的理念，努力构建以非洲本土人员为主体的经营体制。在当地采用成果主义薪酬制度，根据员工的目标完成情况来支付薪酬，并在此基础上引进高度公平透明的人事考核制度。我们认为，中层管理人员的培养是落实中长期战略的关键所在。基于这种观点，我们正在通过制定新一代领导者的培养计划以及区域范围内的岗位轮换等方法来加强人才培养。

积极培养和任用非洲本地员工

高度公平透明的制度设计



丰田集团企业文化的渗透

“改善”与“安全”活动作为丰田集团的企业文化已经被引入丰田在非洲的全部 166 家工厂。

改善活动从严格执行 2S（整理、整顿）做起。将改善的意识与改善方法渗透到生产中，从而实现高效操作，提高现场生产率。在安全落实方面，针对物流网点和工厂进行风险评估，同时面向全体工作人员开展安全教育和培训。



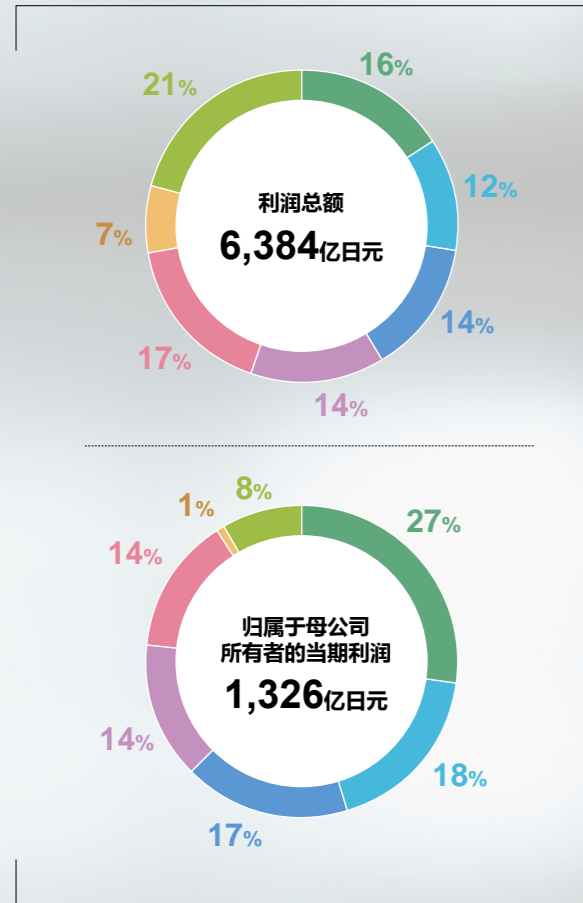
根据 SDGs 提供培训机会

2014 年，丰田通商在肯尼亚的内罗毕市成立了丰田肯尼亚学院。作为一所面向当地社会的开放型培训机构，该学院针对社会人员提供各类专业培训，不仅包括汽车、建设机械、农业机械等技术类培训，还开设了领导力培训课程。同年，在毛里求斯设立了社会贡献型创业扶持基金（Toyota Tsusho CSV Africa Pte. Ltd.），为区域经济的发展贡献力量。开展社会人员培训有助于个人能力的开发，创业扶持计划则有助于推动技术创新，这两项举措均与联合国的可持续发展目标（SDGs）相吻合。



At a Glance

2018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2017财年比较)

金属本部受行情回暖、市场需求上升以及上一财年临时性损失等影响,当期利润同比增加75亿日元(26.6%),达到353亿日元。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9亿日元(4.0%),达到237亿日元。汽车本部由于海外汽车销售公司的销量上升等因素,当期利润同比增加44亿日元(24.2%),达到227亿日元。机械·能源·成套设备本部受到能源业务的资产减值损失、电力业务在权益法核算下投资损益恶化以及上一财年临时性利润等影响,当期利润同比减少133亿日元(41.4%),为187亿日元。化学品·电子本部受上一财年出售子公司部分股份所获收益的影响,同比下降106亿日元(36.6收益%),为184亿日元。食品材料·生活产业本部受权益法核算下投资损益恶化等因素影响,当期利润同比下降6亿日元(26.4%),为17亿日元。非洲本部受上一财年临时性损失等因素影响,当期利润同比增加133亿日元,达到101亿日元。

- 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.28

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	用于汽车周边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、报废汽车等的规范回收处理业务

全球零件·物流本部 P.32

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·模块	开展与客户生产活动直接相关的物流服务以及在海外轮胎组装等汽车生产零部件的装配业务
汽车用品及物资器材	提供从车用内外饰零部件到汽车用品的策划开发、材料采购、生产、销售等功能齐全的服务

汽车本部 P.36

进口销售总代理业务	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业务
经销商业务	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经销商(零售店)业务
销售周边业务	以开展进口销售总代理业务的国家为中心,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、汽车金融等业务,构建汽车价值链

机械·能源·成套设备本部 P.40

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	电力相关业务的开发及运营管理、产品的采购和销售
能源	能源产品的国内外交易及相关业务的开发和运营
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.44

汽车材料	在全球开展从原材料采购到加工、销售、物流、成形的功能齐全的服务
化学品	洗涤剂原料、医疗卫生材料、包装材料、溶剂、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,提供信息通信技术(ICT)服务

食品材料·生活产业本部 P.48

粮食	发挥我们在国内经营数量领先的专有技术,通过在巴西开展上游业务来确保粮食的稳定供应,并建立贯穿上下游所有环节的完整供应链
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
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,为海外企业提供保险中介业务
生活方式	从“棉花”到“纺织品”“服装产品”的策划、采购、生产;海外拓展医疗相关业务;看护用品的销售及租赁;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.52

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
医疗保健	药品批发、药品生产业务以及远程诊断与医疗
消费财·生活产业	消费财(饮料、化妆品等)的生产与批发销售,购物中心与超市的开发与运营,以及肥料的生产与销售等农业业务
技术&能源	系统的构建、整合、维护等IT业务,港口与地热发电等基础设施开发



Mobility是主力领域，要进一步扩大业务，同时加快“回收再利用”以及“资源开发”等领域的创新步伐。



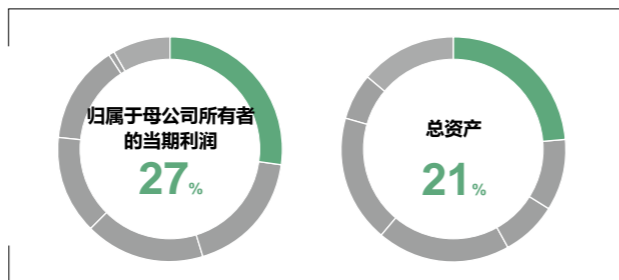
金属本部CEO
齐藤 尚治

市场环境

各国政府担心此前发展良好的全球经济将放慢脚步，这令各国金融政策的前景变得愈发不明朗。全球所面临的地缘政治风险仍未消散，今后的市场环境难以预测。在汽车领域，各大车企纷纷采取有效措施，全力推进CASE(互联化、自动化、共享化、电动化)战略的实施，未来市场对汽车产品的多样化需求或将出现前所未有的增长。

风险与机遇

无论是SDGs与ESG投资等社会责任领域所发生的转变，还是AI与IoT等数字化变革的不断推进，均体现了淘汰现有商业模式的新型价值观。我们将这种转变视为一种机遇，坚持将解决CSR的重要课题作为发展主轴，力争通过功能、技术与市场的相互作用来创造出新的价值。



商业模式及其优势

金属本部没有将钢材与有色金属视为单纯的材料，而是视作拥有独特性与功能商品，根据用户与供应商的需求来提供商品与物流的最优方案。此外，本部旗下所有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来提供多元化材料。

在汽车材料SBU，我们针对汽车周边相关金属材料的市场需求，通过国内外的加工基地以及数字化订单系统来建立更加高效的物流加工体系，并且按照市场需求来进行灵活配送。为满足用户需求，我们还在全球各国开展了冲压加工业务。

金属产品SBU主要从事非汽车领域的金属产品业务，范围

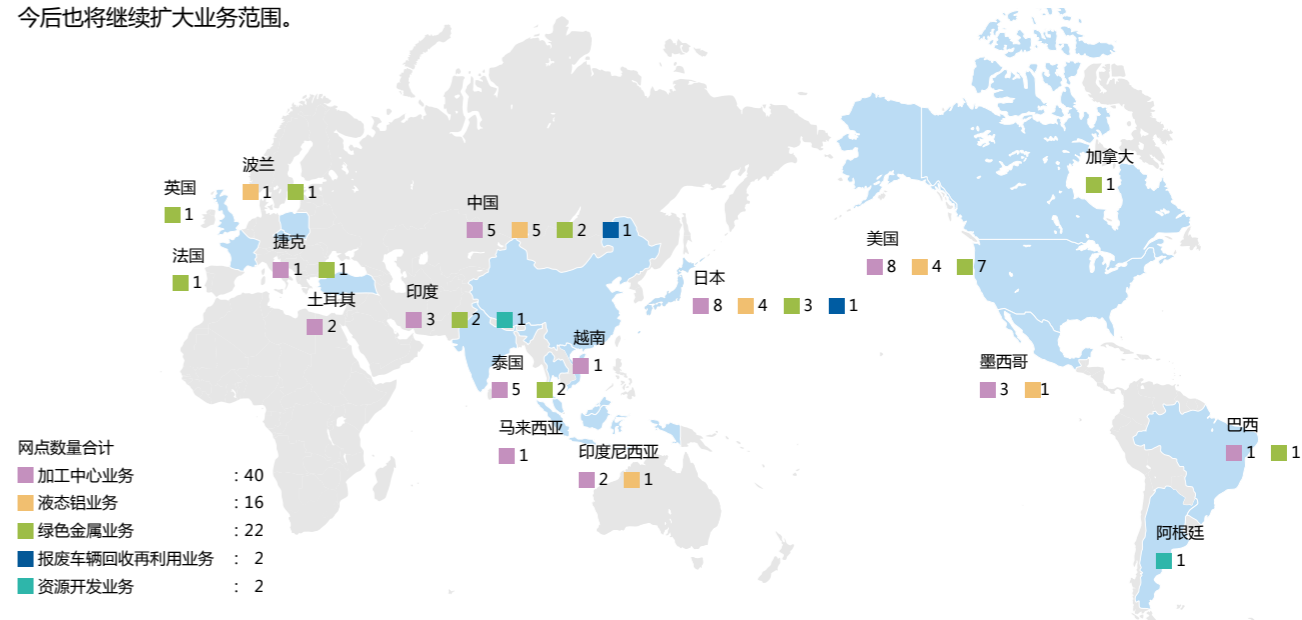
广泛。我们充分利用自身汽车业务的丰富资源，并运用在开展海外业务过程中所构建的全球网络，通过高效率的加工及物流功能来满足国内外客户的各种要求。

目前，全社会对资源的有效利用及正确处理的需求日益高涨。对此，金属资源SBU将报废汽车的回收、废弃物的规范处理、资源开发、金属价格套期保值等多种功能结合起来，不断扩大业务规模，以期实现更加安全、放心、稳定的资源开发、资源采购和资源循环。

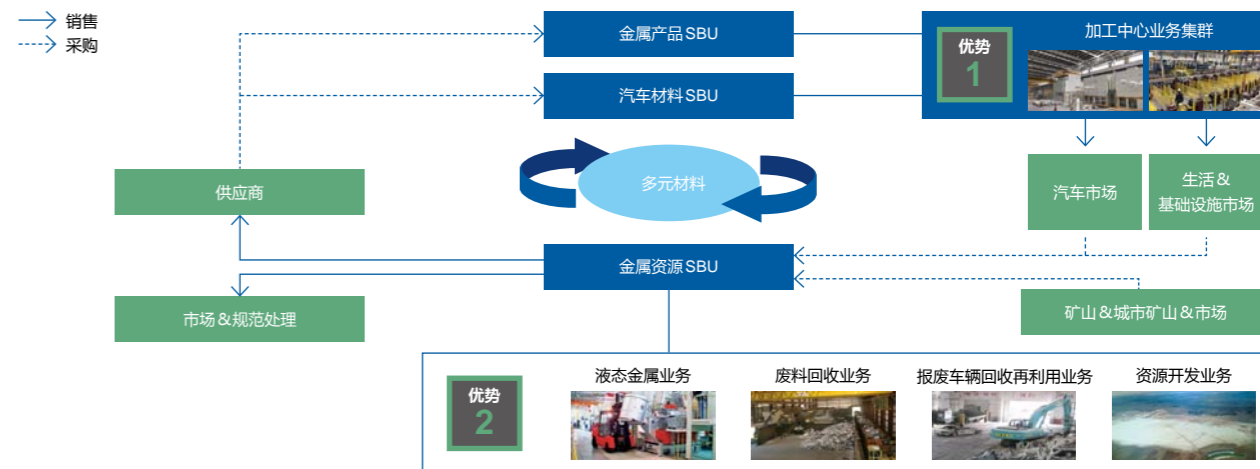
* SBU : Strategic Business Unit

金属本部的业务组合

以多元材料为核心，在全世界17个国家的82个网点开展高性能业务，今后也将继续扩大业务范围。



高品质的加工、物流及仓储功能

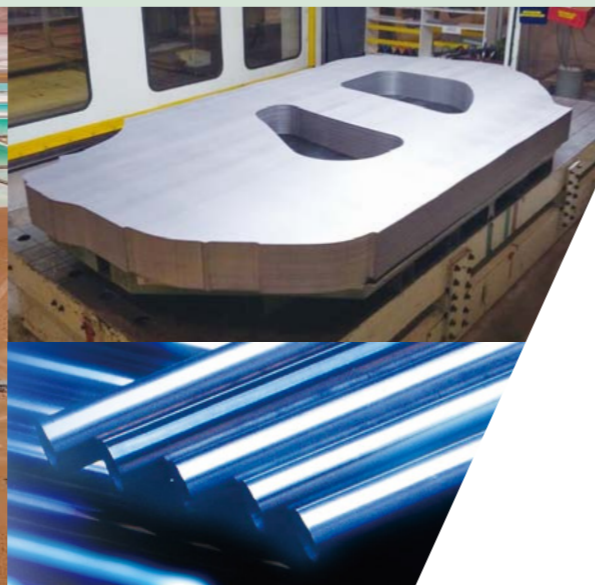


优势详解 1

加工中心在汽车材料领域发挥着核心作用，在与国内外从事生产加工的企业等供应商及客户实现信息共享的同时，也在根据各自的生产情况来开展高效的加工、仓储和物流业务。

优势详解 2

在业界，将铝材料加工成铸锭（铸块）后交货是一种较为普遍的做法。但是，出于降低能源成本以及减轻环境压力的考虑，我们交付给客户的是液态金属。除材料供应外，还发展“静脉产业”，对工厂内所产生的废渣及报废车辆进行回收加工，使其成为再生材料。



奥拉罗斯盐湖
© Orocobre Limited. All rights reserved.

► 中长期举措及重点战略

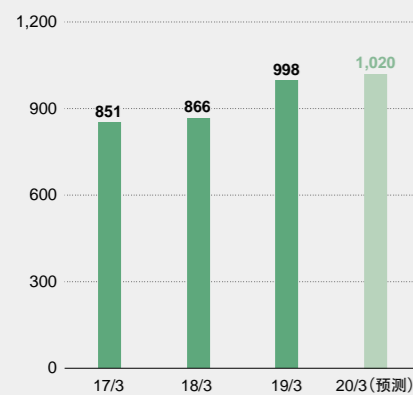
金属本部旗下拥有“汽车材料”、“金属制品”、“金属资源”这三大SBU。作为“提供多元化材料的部门”，金属本部借助其长期建立的海外业务网络，形成了强大的采购能力，同时凭借在国内外加工及物流领域的业务优势，形成了高效的客户需求应对能力，以此满足客户需求。同时，面对日益复杂的社会变化，我们将会采取相应措施，通过将自身所具备的功能、技术、市场相结合，在汽车领域和其他领域不断创造并提供新的业务价值。

在作为主力业务的汽车领域，我们将继续努力打造引领车身轻量化、电动化发展潮流的新功能和新业务，与此同时也将积极开拓丰田集团以外的客户，实现进一步的发展。 另一方面，

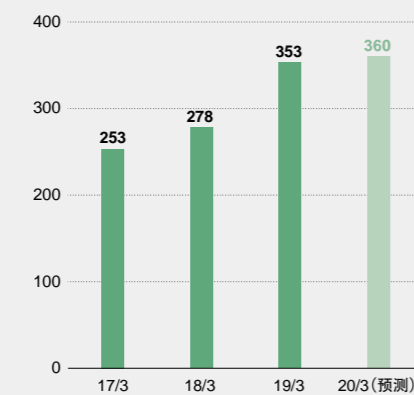
在推动汽车以外的其他领域与汽车业务协同发展的同时，将目光投向能源和基础设施等具有庞大市场规模以及远大发展前景的领域，关注回收再利用和资源开发等可以发挥我公司自身优势的领域，以这两个领域为核心，加快新市场和新业务的开拓步伐。此外，我们将继续围绕功能、产品和区域主动出击，积极探索新的投资机会。还将推动引进数字化工具。另一方面，为确保部门自身的稳定发展，我们将在加强本部基础建设的过程中，推动落实工作方式改革，加快业务与服务质量的提升。通过上述措施，建立健全业务结构，使主动出击与确保自身稳定发展保持攻守平衡，努力实现中长期目标。

业绩变化与预测

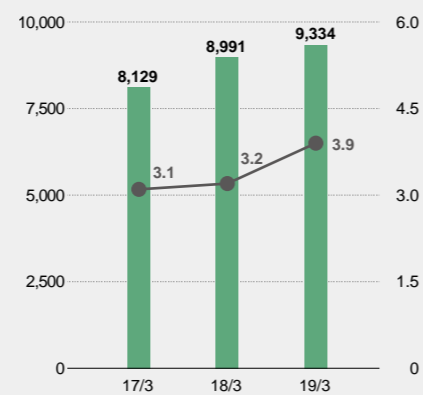
利润总额
(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润
(亿日元)



资产合计 / ROA*
(亿日元) (%)



■ 总资产 ◆ ROA (右轴)

*在2017年3月期财报中，由于并未按照当前的分类计算出期初的资产总额，因此我们将期末的总资产作为ROA的分母。在2018年3月期以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

实现愿景的举措



阿根廷的锂资源开发

CSR
重要课题

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

随着混合动力汽车以及电动汽车市场的不断扩大，锂离子电池的市场需求正在持续增长。为此，我们从2010年开始着手推进锂资源开发业务。奥拉罗斯盐湖位于阿根廷西北部的胡胡伊省。2012年，我们获得了该湖开发项目25%的权益，这是日本企业首次参与锂资源的开发，并从2014年12月开始了碳酸锂的生产。2018年，我们向合作伙伴Orocobre Limited 出资15%，进一步巩固了合作关系。同年，我们决定将年产能从17,500吨提升至42,500吨。

我公司作为其所生产碳酸锂的全权销售代理商，今后也将服务于新一代环保汽车，确保锂电池的稳定供应，推动低碳社会的建设。



出资参股车载电机制造企业
——富田电机有限公司

CSR
重要课题

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

受尾气排放限制以及环境问题的影响，EV及PHV等电动汽车正在加速全球推广，预计车载电机的市场需求也将随之大幅增长。

电机是电动汽车的关键装置，电机铁芯则是电机的核心零部件。鉴于今后市场的发展前景，我公司首次参与了电机的生产制造以及电机铁芯的生产加工业务。

我公司自2017年起开始负责富田电机有限公司（以下简称“富田电机”）的产品销售。今后在继续深化双方关系的同时，也将随时向其介绍最新技术，助其构筑起电机相关电装产品及原材料的供应链，期望以此进一步促进其技术水平的提升。未来，我们希望通过与富田电机的合作来打入中国市场。





以“复合功能”为基础，充分发挥“经营型人才优势”与“先锋功能”，为构建生产价值链提供有力支撑。



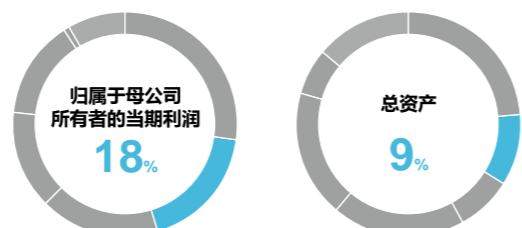
全球零件 · 物流本部 CEO
江山 纯

市场环境

如今，我们迎来了CASE（互联化、自动化、共享化、电动化）时代，在这场百年一遇的重大变革之下，作为本部主要目标的汽车产业正在发生着转变，为满足新一代Mobility需求，需要我们创造出更具竞争力的新技术、新商品和新服务。

风险与机遇

同时还需要建立起相应的供应链，以应对全球任何一个地区都有可能发生的各类灾害；需要制定具有极强实效性的BCP（业务连续性计划），我们将不断加强自身的各项业务功能，例如快速实施替代生产的能力以及自我修复能力等，以此为客户提供具有更高附加值的服务。



商业模式及其优势

全球零件 · 物流本部目前在全球39个国家设立有71家当地法人和企业，共计169个网点。包括日本国内在内，约有15,000名员工。

我们正在通过这些网点和物流网络对零部件的一体化物流体系加以优化整合，由此建立一个全球规模的汽车零部件供应链。

同时，我们还从事轮胎等的装配以及安全气囊、椅垫等的生产制造。除此以外，我们也在汽车内外饰零部件及相关用品领域，开展从产品的策划开发到材料的采购加工等相关业务。

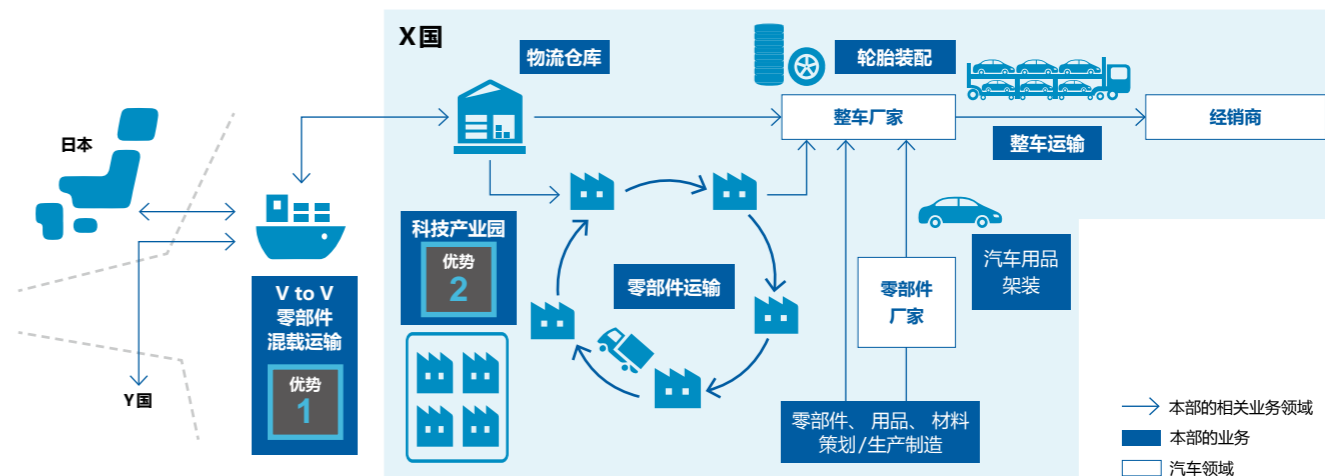
我们拥有遍及全球的物流网络、供需管理功能以及特有的生产制造功能。当我们将这些要素结合起来之后，便可以有效应对客户的多样化需求。

本部提供的价值链



本部的业务链

汽车领域



汽车以外的领域



优势详解 1

灵活运用我公司设于全球各国的物流网点来进行订购和接单我们所提供的一站式最优物流服务拥有库存管理等供需管理功能，不仅可以确保零部件的稳定供应，还可以降低运输成本、缩短交货周期、削减库存。在用品与材料领域，从产品策划、设计开发到构件供应、生产准备和品质管理，提供了多种形式的附加价值。

优势详解 2

负责科技产业园、轮胎装配、整车运输、用品架装等各类业务的运营；同时构筑起相应的体系，帮助生产制造领域的客户实现“供应链的优化”。面对不断变化的市场需求，将上述功能进行多种形式的组合后提供给客户，以此创造出新的价值。



► 中长期举措及重点战略

全球零件·物流本部针对Mobility领域这一核心业务，在产品开发、材料采购加工、供需管理、物流、装配等环节对相关复合功能进行进一步的挖掘，并推进“全球化”与“数字化变革”进程。

作为一项中长期措施，我们将争取最大限度地发挥复合功能优势，结合客户的车辆生产方式的变化（底盘的统一化等），全力提升全球供应链管理系统的性能，不断推出新服务。

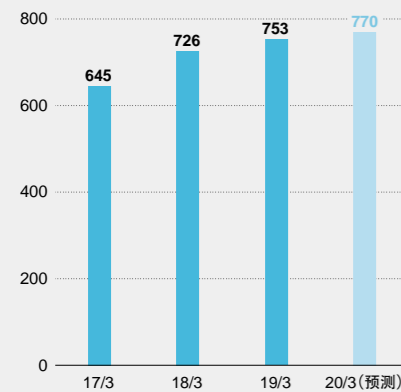
同时，整合产品采购、集约化物流、加工装配，推动模块

化业务的发展，并针对车辆电动化、海外销售增长等现状，推出了诸如全球规模的物流业务等一系列新型服务。

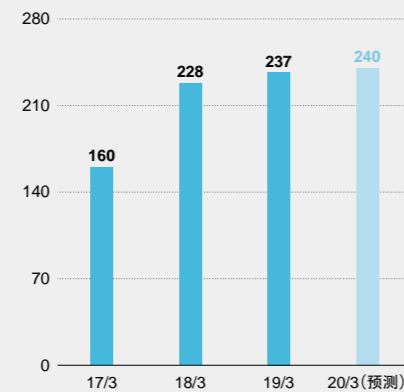
为实现价值链的进一步延伸，我们将继续全力推进尖端技术的发掘引进，同时加强对材料的开发。在开展既有业务的过程中我们已经积累起诸多的专有技术和优势，现在我们将其运用于航空及环保型零部件等新涉足的领域，不断发掘新的客户和业务合作伙伴。

业绩变化与预测

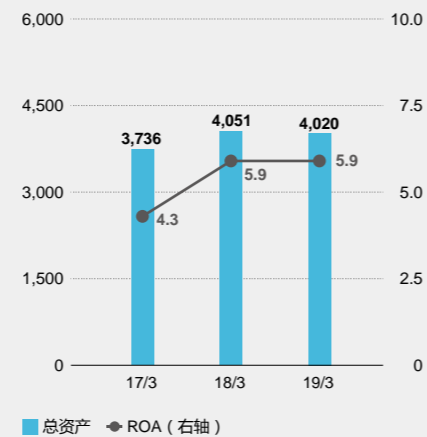
利润总额
(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润
(亿日元)



资产合计 / ROA*
(亿日元) (%)



* 在2017年3月期财报中，由于并未按照当前的分类计算出期初的资产总额，因此我们将期末的总资产作为ROA的分母。在2018年3月期以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

实现愿景的举措



出资入股专营航空器发动机零部件的AeroEdge株式会社

AeroEdge株式会社是一家生产销售航空器发动机零部件的专业厂商。我公司接受了该公司所实施的定增方案，于2018年3月向其出资。由于新兴国家旺盛的客户需求以及货物运输量的增长，全球民用航空器市场正在以每年5%的速度快速增长，预计未来20年内对航空器的需求将增加近2倍。航空器发动机零部件的生产需求不断增长，而AeroEdge的产品恰好可以满足这种需求。所以我们希望通过出资入股的形式来加强生产体系，确立并提升全球市场地位。

在汽车等领域的生产支援方面，我们已积累了丰富的生产及物流管理经验，并建立起一个较为完善的海外业务网络体系。今后我们将继续充分利用这些资源，为日系厂商参与航空器制造提供有力的支持，帮助其开展海外订单生产，促进其与一级供应商之间的业务往来，为日本航空产业的发展注入活力。



向拥有高性能液晶调光薄膜制造技术的九州NANOTEC光学株式会社出资

九州NANOTEC光学株式会社是一家集高性能液晶调光薄膜的研发、制造及销售为一体的专业厂家，其研发的一项新技术有望应用于新一代的Mobility方式，为帮助该技术实现落地应用，我公司于2019年2月出资收购了其35.28%的股份。液晶调光薄膜目前主要应用于会议室及商业设施等场所。然而今后随着CASE这种自动驾驶及电动化新技术的不断发展以及MaaS*等新型Mobility服务的兴起，人们对车辆的使用和对车内空间的利用也会随之发生变化，这种薄膜同样有望应用于汽车领域。

汽车应用方式的变化会衍生出新的市场需求。我们积极向NANOTEC光学提供汽车零部件相关专有技术，帮助其构筑量产体系。除此之外，对于该款薄膜产品，我们也在积极探索其在数字化标牌等显示屏相关领域的应用以及新用途，争取早日实现成果转化。

* Mobility-as-a-Service

反渗透膜产品的应用实例：玻璃幕墙



未通电时：透明



通电时：不透明



在市场变革加速的大背景下，我们将力争发展成为一家拥有战略、知识和人才的、最值得信赖的 Mobility 方案供应商。



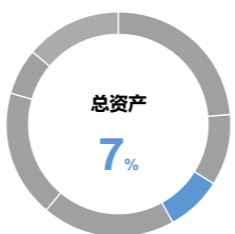
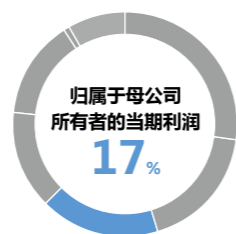
汽车本部 CEO
山波 正人

市场环境

新进新兴国家是汽车本部的核心市场。随着汽车的日益普及，可以预见其今后对汽车的需求将会进一步增长。另一方面，以CASE为代表的技术创新将引领汽车产业进入大变革时期。积极应对人们日益增长的新型 Mobility 服务需求，深入探索社会课题的解决途径，这对于我们来说至关重要。

风险与机遇

对于汽车本部而言，在经营过程中可能会受到新进新兴国家的资源价格波动以及其国内局势的影响。为此，我们正在努力构筑一个稳固的经营基础，尽量避免外部环境的干扰。此外，新一代 Mobility 社会的到来也为我们开拓新的业务领域提供了良好机遇。



商业模式及其优势

汽车本部不仅负责向世界各国出口丰田集团旗下公司等在日本境内生产的汽车、卡车、大巴、产业车辆、摩托车、汽车配件等，同时也向第三国出口海外生产的汽车。汽车本部的业务网络覆盖全球146个国家（在其中45个国家开展业务经营），其核心业务包括进口销售总代理和经销商管理等。

在以新进新兴国为主、且开展有进口销售总代理业务的相关国家，我们不仅致力于价值链的构筑与延伸，同时也在全力

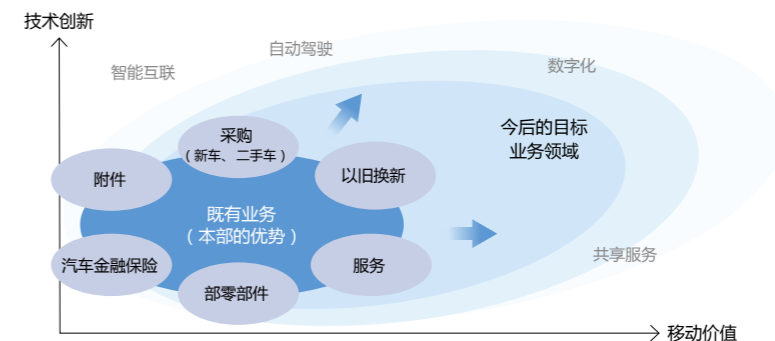
推进中小规模生产、架装、二手车、汽车金融等销售配套业务的发展。此外，我们还会将上述各项业务及其功能进行组合搭配，从而使我们的特有优势得到更好的发挥。

我们在多个国家开展多种汽车相关业务，可以及时地获取全球各地的政治经济信息、市场动向、用户的需求意向等各类市场情报，并且可以利用这些信息来帮助制定市场营销战略和产品开发生产计划。

全球业务拓展与地区战略



Mobility 价值链的构筑与扩充



优势详解 1

今后，我们将迎来真正的汽车普及时代我们在以新进新兴国家为主的45个国家开展进口销售总代理和经销商管理等业务。我们将立足于销售及市场营销战略为主的产品和品牌战略、以价值链的构筑和延伸为目标的地地区整体战略，积极开拓新的市场，不断扩充销售网点。

优势详解 2

建立一体化的3S服务体系，在各国进行整车“销售 (Sales)”的同时，为客户提供“配件 (Spare parts) 供应服务”以及“售后服务 (Service)”。在庞大的供应链中，我们并未将关注局限于下游，而是同时兼顾上游和中间游，努力从中寻找新的业务机遇。在中小规模生产和架装领域、二手车以及汽车金融等领域，也在积极开展相应业务。



中长期举措及重点战略

进口销售总代理和经销商管理是汽车本部的两项支柱业务，我们通过这两种业务形式，把汽车送至全世界每一位客户的手中。同时，我们也将进一步加强“销售+配件供应+售后服务”的三位一体服务体系建设，以此提升产品与品牌的可靠性，从而使得我们所经营的每一个品牌的每一位客户都能够成为我们的终身客户。

近年来客户的需求呈现出多样化、复杂化的趋势，为使人与物的移动Mobility价值实现最大化，我们将加快进军新型Mobility服务领域的步伐，同时在物流领域也将运用新的技术为

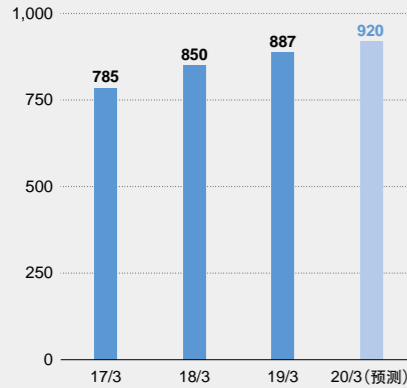
客户提供更加高效的物流解决方案。

我们正在从前景广阔的Mobility领域中不断获取相关知识，并且我们拥有稳定的客户接触渠道，而较强的政府关系和品牌实力也是我们的优势所在。只要将上述要素结合起来，那些唯有我们才可以解决的社会课题便会迎刃而解，新兴国家等相关国家的整体经济也将由此取得进一步的发展。

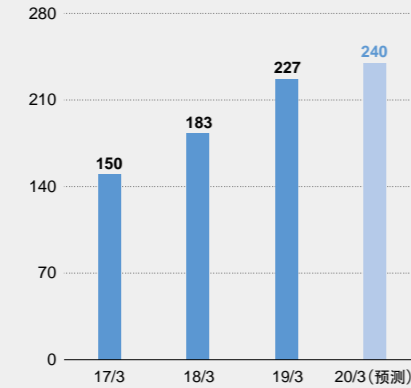
在此基础上，本部勇当排头兵，在新进新兴国家深入发掘汽车领域以外的其他商业机遇，并以此带动我公司整体业务领域的扩大。

业绩变化与预测

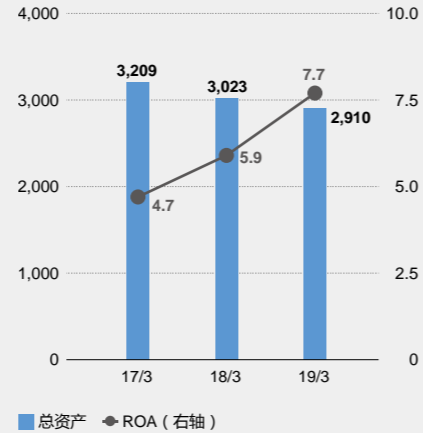
利润总额
(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润
(亿日元)



资产合计/ROA*
(亿日元) (%)



* 在2017年3月期财报中，由于并未按照当前的分类计算出期初的资产总额，因此我们将期末的总资产作为ROA的分母。在2018年3月期以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

实现愿景的举措



在老挝的首家丰田汽车进口销售总代理开业

在老挝的首家丰田汽车进口销售总代理已于2018年9月正式开业。老挝自2012年对进口二手车采取限制措施以来，新车的需求一直在稳定增长，丰田汽车的销量大体上已突破每年1万辆大关，在新车市场的占有率位居榜首。基于近年来的市场环境，我公司设立了Toyota Laos Co., Ltd. (以下简称“TLAO公司”)作为丰田车进口销售总代理。此前在汽车业务及在老挝开展的各项业务中我们已积累起丰富的知识、创造出良好的业绩。我们将充分发挥这些优势，通过TLAO公司来推动开展符合丰田品牌特点的销售和服务，帮助丰田品牌在老挝当地实现进一步的市场渗透，同时通过开展相关业务为该国的经济社会发展做出贡献。



在A轮融资中成为新加坡mobilityX Pte.Ltd.的领投人

mobilityX Pte.Ltd. (以下简称“mobilityX公司”)是一家在新加坡开展MaaS业务的公司，我们按照A轮定增方案，作为领投人向其进行了投资。mobilityX公司自2018年成立以来，便一直致力于打造一个汇集多种交通方式的数字化平台。目前他们正在针对多模式综合性Mobility服务开展试验，该服务涵盖了从公共交通到“最先一公里”和“最后一公里”的Mobility服务。

除投资以外，我公司还与mobilityX公司签订了一揽子合作备忘录(MOU)，内容涉及MaaS业务相关技术的共同研发和MaaS业务的海外推广。我们将积极推进与mobilityX公司的战略合作，努力推动MaaS业务的发展，以此帮助新加坡与东南亚地区的民众享受更加优质的生活。





无论是向新一代 Mobility 社会的转型、还是向低碳社会的转型，对我们来说都是一种难得的机遇。我们将紧紧抓住这一机遇，在满足客户需求的同时不断进行自我变革，从而实现飞跃发展。



机械 · 能源 · 成套设备本部 CEO

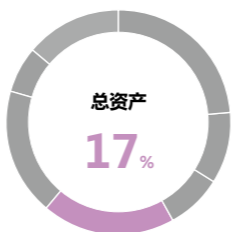
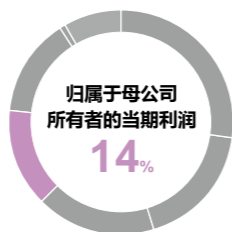
日高 俊郎

市场环境

随着 AI、IoT 的普及以及新一代 Mobility 社会的到来，各行业或将会发生一场范式转移。此外，鉴于《巴黎协定》已在第21届联合国气候变化大会（COP21）上获得通过，预计各国对清洁能源的需求也将进一步增长。

风险与机遇

随着环保监管力度的不断加大、节能和能源管理技术的不断提升，发达国家的电力需求增长可能会因此放缓。但另一方面，全球范围内对清洁能源的需求日益旺盛，电力和能源市场的自由化进程也在加速。同时，全球将迈入寻求“利用价值”而非“能源”的时代，新一代 Mobility 相关领域的市场规模正在逐步扩大。我们把这些变化视作一大机遇。



商业模式及其优势

机械 · 能源 · 成套设备本部所开展的业务包括以汽车产业为主的机械设备、电力业务、能源以及成套设备。

在机械设备领域，以汽车产业为中心，为相关生产设备提供一条龙服务。在汽车以外的其他领域，负责纤维加工机械和建设机械等产业机械的全球销售。

在电力业务领域，以助力解决全球环境问题为宗旨，以风能、太阳能、水力、地热、生物能等各种可再生能源发电为主在全球范围内开展相关业务，在提升并确保其稳定性的同时，

努力降低运营成本。

在能源领域，为满足国内外客户的需求，我们在传统燃料的基础上，开始供应生物质燃料，帮助降低环境负荷。

在成套设备领域，我们采用集项目提案、资金筹集、设计、采购和施工为一体的EPC模式来开展各类基础设施建设，同时承担起机场和港口等基础设施的运营职责，为新兴国家的发展建设贡献力量。

为机械与设备提供一条龙服务

优势 1

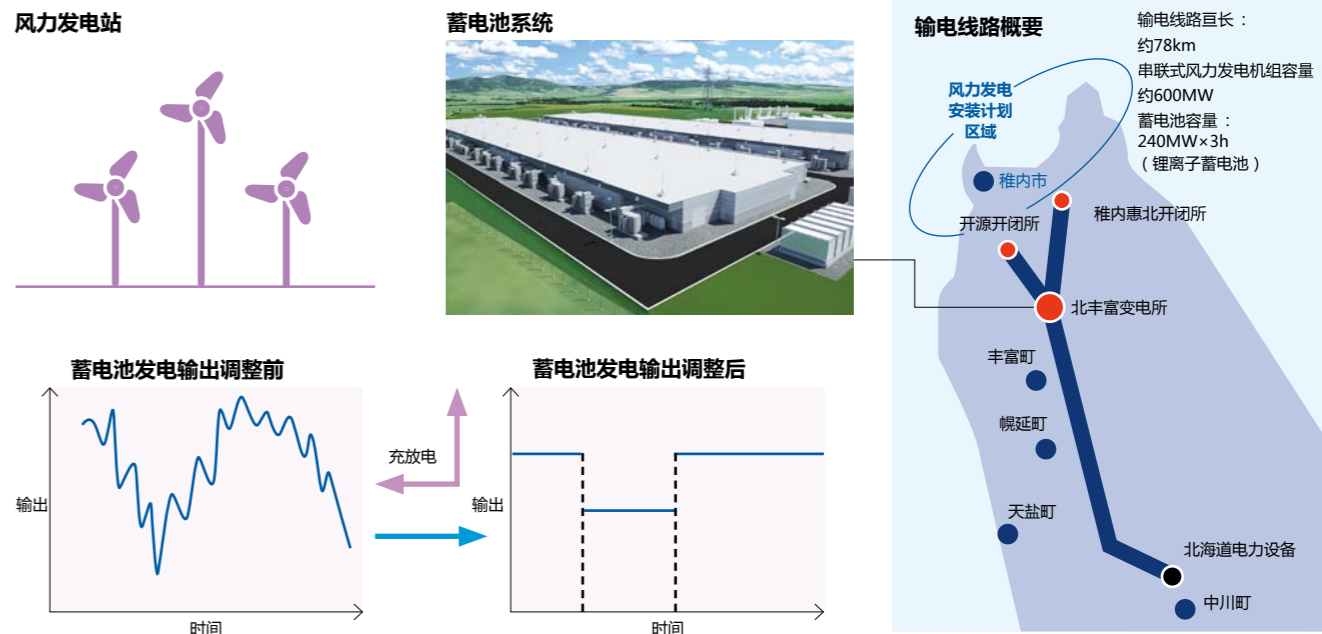


加强可再生能源业务

优势 2

风能是我们的优势领域，应兼顾稳定性和低成本。我们将地热、水力、生物能等更多的可再生能源应用于发电，同时向非洲和中东地区拓展相关业务。业务范围也会逐步扩大到分散式供电、蓄电、输电、电力零售等方式，通过这些措施实现可再生能源业务的进一步发展。

以北海道北区域的发电、输电、蓄电业务为例



- 部分区域风况虽好，输电网却较为薄弱。我们通过在哪些区域架设输电线路来推动可再生能源的普及。
- 对于风力发电不稳定的节点，我们将结合使用蓄电池系统进行充放电，从而可以在不增加电力系统负担的情况下，继续使用可再生能源进行发电。

优势详解

1

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。

优势详解

2

通过分析风力发电站丰富的运行数据进行有效维护，可以提高运行率并降低成本，还能实现可再生能源所需的稳定化和低成本化。我们正在努力成为地区最强的事业团体。



► 中长期举措及重点战略

我们在推动业务变革时，关注以下环境变化：汽车厂家的设备投资动向；在向新一代Mobility社会转型的过程中，汽车产业结构的改变；能源需求结构随环保要求发生的转变；中东和非洲的多样化需求等。

在机械设备领域，我们积极推进智能工厂业务的开展，该业务的优势在于可利用IoT技术来提高制造业的生产效率。同时，在汽车生产设备以外的领域，我们也在努力发掘和扩大更多新的业务机遇。此外，还在印度等地开发新产品。

在电力业务领域，以可再生能源发电为主，在世界各国加强发电业务。同时，根据市场需求推动业务变革，例如：利用蓄电池等提供电力调蓄功能，为无电地区供电，进行再生能源的销售等。

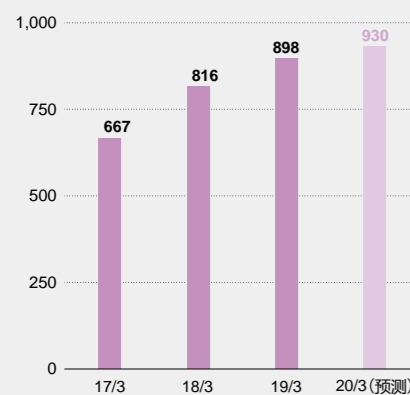
在能源领域，我们充分利用此前所形成的贸易功能，按照客户的要求，加强改善产品质量，确保高品质生物质燃料的稳定供应。

在成套设备领域，我们在中东地区拥有优势，通过项目开发促进新兴国家的经济发展，并制定“高标准”的基础设施出口战略，开展交通基础设施业务等，以此开创新的功能。此外，我们将加大对非洲地区的基础设施出口力度。

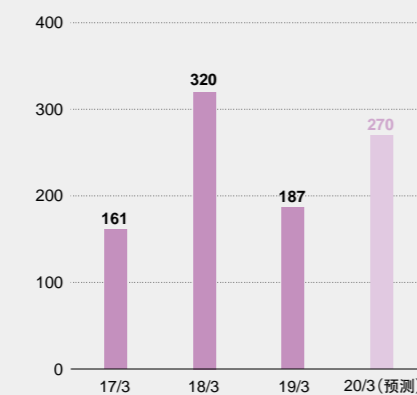
今后，我们将进一步巩固各领域既有业务的盈利基础。与此同时，面对巨大的外部环境变化，我们应一边倾听客户的声音，一边进行自我变革，通过加快业务结构转型来推动发展提速。

业绩变化与预测

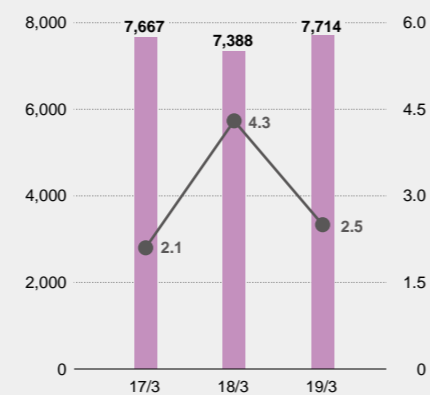
利润总额
(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润
(亿日元)



资产合计 / ROA*
(亿日元) (%)



■ 总资产 ◆ ROA (右轴)

*在2017年3月期财报中，由于并未按照当前的分类计算出期初的资产总额，因此我们将期末的总资产作为ROA的分母。在2018年3月期以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

实现愿望的举措



日本首例建设机械共享业务

由数字化变革所引发的一场范式转移正在全世界范围内上演，并由此催生了新的商机。

随着汽车共享以及空间租用等共享经济规模的不断扩大，我公司自2017年7月起在日本国内启动了名为“Jukies”的建设机械共享业务。

我们搭建了一个交易匹配平台，通过网络实现了闲置建设机械或工具等的租赁。出租方可以有效利用闲置资产，承租方也可满足临时需求并削减成本，实现互利共赢。

“Jukies”作为一种全新的设想，为建设机械行业的可持续发展提供了有力支持。该业务已吸引了大量用户，并且获得了极高评价。



出资并参与缅甸的港口码头运营业务

近年来缅甸的集装箱货物吞吐量快速增长，而未来也有望继续保持上升势头。另一方面，仰光港的货物吞吐量约占缅甸全国的90%，目前已无进一步扩张的余地，并且由于水位较浅，船只必须待涨潮后方可出港。而迪拉瓦港则水位较深，可以停靠大型船舶，预计今后该国的港口业务将会逐渐转移至此。

该码头建于迪拉瓦港，利用日本政府提供的日元贷款修建而成，并已于2019年5月正式启用。我们不仅拥有最新型的码头装卸设备，还拥有株式会社上组的高水准运营专有技术，以及由丰田通商、住友商事株式会社、株式会社海外交通、都市开发事业支援机构（JOIN）共同构筑的业务网络。我们将充分借助这些有利因素来谋求进一步的价值提升。





关注每一个领域，将变化视作业务机遇，勇于挑战。
开创新的功能，为客户提供更大的价值。



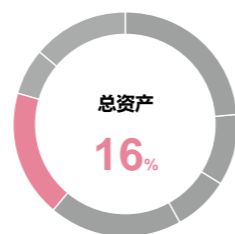
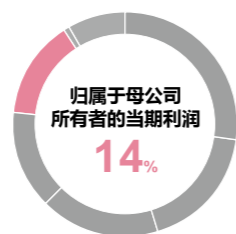
化学品 ·
エレクトロニクス本部 CEO
榎本 光弘

市场环境

随着以新兴国家为主的市场需求的日益增长以及需求的多样化趋势，ICT 将真正进入每一个产业，并得到实际应用。在汽车领域，电动化、轻量化、环保新技术和新材料的开发、自动驾驶等一系列 Mobility 变革也将提速。

风险与机遇

虽然全球经济前景不明朗，我们仍将通过与客户的对话来提高自身的提案能力，满足客户需求，同时还将推进与不同类型的供应商的战略合作，以此提升产品价值。此外，我们还将积极推动软硬件及服务领域的技术创新。



商业模式及其优势

化学品 · 电子本部的业务集汽车材料、化学品、电子产品这三大领域为一体，通过协同效应推动业务发展。

在汽车材料领域，我们不仅生产和销售车用树脂、橡胶等产品，还通过全球网络供应车载电池所需的零件和构件。

在化学品领域，我们所经营的化学产品范围广泛，包括一般消费品所使用的洗涤用品原料、卫生材料、包装材料等。我们正通过亚洲地区强大的销售网络进一步扩大业务。此外，对于碘这项重要资源，我们也在全球范围内进行其生产和销售，同时积极推进化合物的生产销售以及价值链的强化。

在电子领域，作为日本最大的经营电子元器件的商社集团，我们的经营范围涉及广泛，包括用于汽车及产业设备等的电子零部件及相关软件等。

此外，我们在全球范围内开展网络业务，将形形色色的人与物联系起来。同时，我们将立足于高速通信和大容量数据等信息社会的发展变化以及移动社会的变革，对有实力的关联企业集群的专有技术和业务功能加以扩展和汇总，进一步加强国内外各项业务。

优势 1 汽车材料与化学品领域的价值链



化学品领域 (以洗涤用品为例)



优势 2 电子业务领域

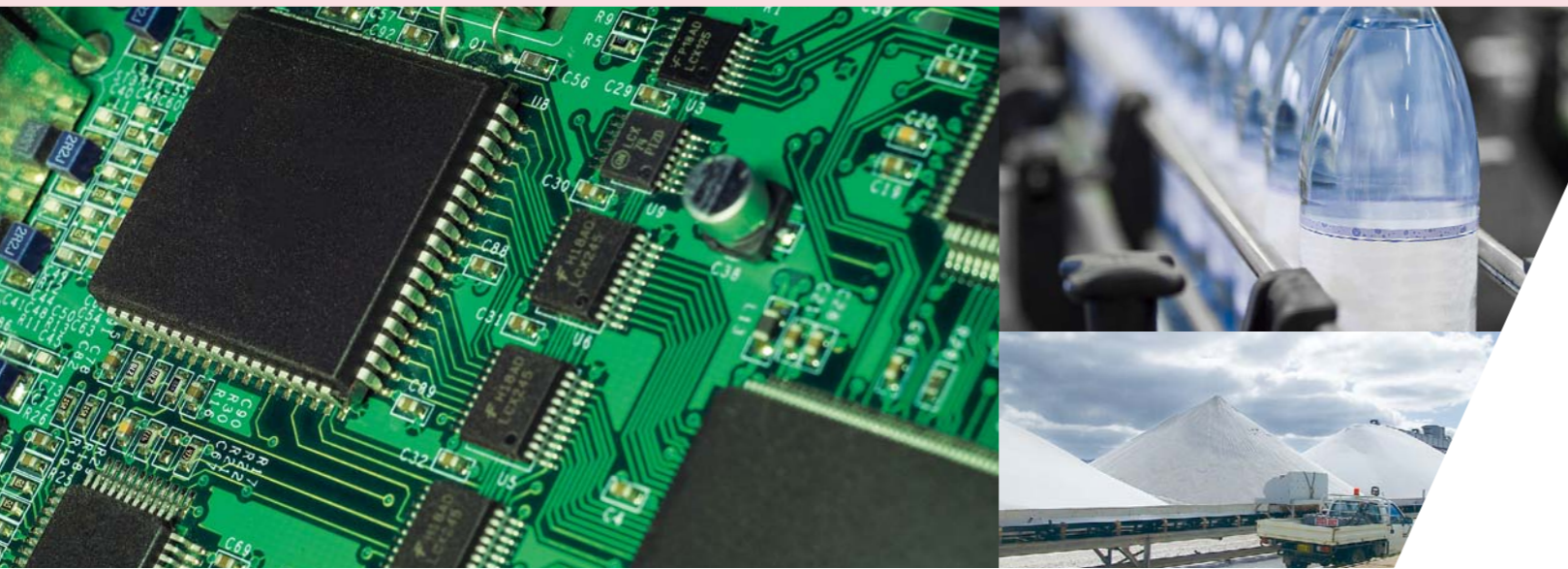


优势详解 1

在汽车材料业务方面，我们在全球范围内开展一条龙服务，涵盖材料采购、复合、仓储、物流、零部件加工业务。在化学品业务领域，通过丰富的产品阵容来构建起贯穿上游、中游、下游的价值链。

优势详解 2

在电子元件业务方面，我们利用设在国内外的各个网点，通过新技术提案以及 QCDS (质量、价格、配送、售后服务) 管理来实现电子元件产品的稳定供应。在信息产业业务方面，我们通过各业务领域向全球提供 ICT 服务。



► 中长期举措及重点战略

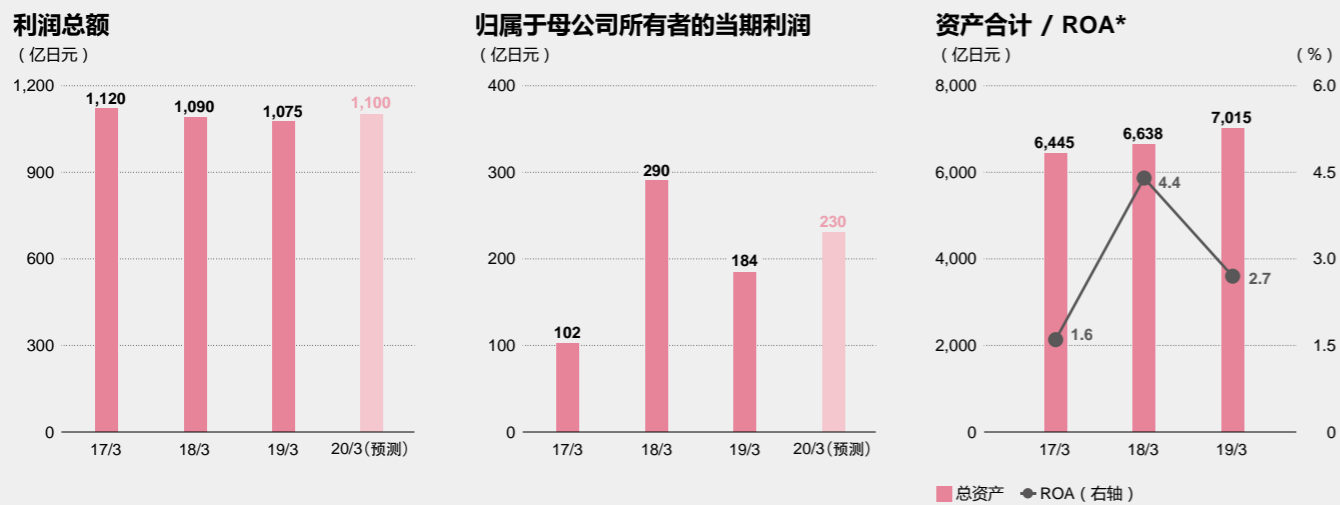
化学品 · 电子产品本部与汽车、一般消费品、资源等众多产品之间都有着关联，面对发达国家以及新兴国家的多样化需求，我们超越了组织和国境，与海外网点、集团公司等有关方面齐心协力，在充分发挥综合能力与协同效应的同时，不断开拓业务。

在汽车材料领域，我们将此前通过开展基础业务而培养的功能应用到新地区、新市场，同时通过对新一代汽车的材料和构件进行提案来应对汽车行业的技术变革。

在化学品领域，我们将进一步加强并扩大全球市场占有率较高的特色业务，同时培育盈利支柱业务，顺应社会和环境的變化，积极挑战相关新业务。

在电子领域，我们提前捕捉汽车产业及技术的变化，积极推进HV、PHV、EV等环保汽车的技术开发；立足于汽车的智能化和信息化发展，推进“互联汽车”的电子元件及相关服务的开发；面向未来汽车社会，建设高水准的基础设施；推动新型服务的开发和商业化。

业绩变化与预测



* 在2017年3月期财报中，由于并未按照当前的分类计算出期初的总资产，因此我们将期末的总资产作为ROA的分母。在2018年3月期以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

实现愿望的举措



成立再生塑料生产企业
Planic Co., Ltd.

CSR
重要课题

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

对于我公司那些未能得到有效利用的塑料资源，为使其能够发挥自身资源价值，2018年12月，我们与VeoliaJapan K.K.、小岛产业株式会社共同成立了这家再生塑料生产企业——Planic Co., Ltd.。日本国内汽车及家电等行业未能得到有效利用的塑料约为4万吨，为使Planic Co., Ltd.能够在2021年初顺利运营，我们将对这些塑料进行回收，并将其制成再生塑料。海洋塑料垃圾问题及资源化率较低是全世界所面临的共同课题。我们将通过该项业务推动可持续发展循环型社会的建设，并通过减少废塑料的数量来削减CO2的排放量，助力全球环境治理。



示意图



推动卡车队列行驶
技术成果转化的具体措施

CSR
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

我公司受经济产业省委托，按照其所提出的“高度自动驾驶系统成果转化研究开发及实证业务：卡车队列行驶成果转化实证研究”的要求，正在针对卡车队列行驶技术进行相关研发。

作为该业务的一环，2018年1月，我们开始了世界上首次由后车有人系统操控的卡车队列行驶实证试验，此后又于2019年1月，在日本国内首次进行了搭载后车无人系统的卡车队列行驶（后车有人的情况下）的公路实证试验。

该项技术具有以下优势：节省人力，有助于提高经营效率；减少CO2排放量；解决了缺少驾驶人员的问题；提高了安全性能。这些都推动安全舒适Mobility社会的早日实现。





作为引领 Life & Community 领域发展的部门，我们的宗旨是为客户及社会提供更加健康丰富的生活环境，并构筑新型商业模式。



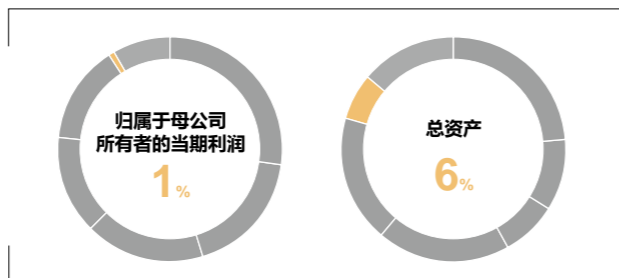
食品材料 · 生活产业本部 CEO
米永 裕史

市场环境

日本国内的人口和社会结构正在发生着重大变化，消费者的需求也呈现出多样化趋势。另一方面，随着海外新兴国家的人口以及经济不断增长，市场需求也随之增长，QOL (Quality of Life) 不断提高。

风险与机遇

面对气候变化等风险，市场对确保粮食资源稳定供应的要求将变得愈加迫切。同时，在以新兴国家为主的相关国家，随着人们生活方式的日益丰富，市场也在不断扩大。食品材料 · 生活产业本部将在全球范围内构建价值链，结合目标区域的市场需求，为客户提供安全、放心、舒适的产品和服务。



商业模式及其优势

食品材料 · 生活产业本部在粮食、食品、保险、生活方式这4大领域开展业务，以此来帮助人们过上健康、富足的生活。

在粮食领域，我们创立有饲料联合企业，并以设在日本国内的4处粮仓为核心业务。悠久的发展历史和先进的专有技术是我们的优势所在。

在食品领域，我们在国内外拥有多个领域的加工网点和餐饮服务公司，通过实行丰田通商特有的安全管理，为市场提供高质量的产品。

在保险领域，我们在国内开展一流的保险代理业务，在海外广泛开展保险经纪业务，同时不断拓宽业务领域，力争为客户提供更多的新型保险服务。

在生活方式领域，我们充分利用功能材料和生产网络，同时发挥我们作为综合型供应商的优势，从材料开发到销售、供货，开展一条龙式服装业务。在建设领域，我们拥有酒店式公寓等业务，为企业进军海外提供支持。在医疗保健领域，我们致力于开展看护、医院、医疗周边服务等业务。

在众多领域为人们的生活提供支持



粮食领域

在产粮大国巴西，我们对粮食基础设施公司进行投资，构建从粮食采购到国内外销售的完整价值链



食品领域

• 投资配餐业务公司，扩大餐饮服务食品流通业务
• 通过开展农业和水产业相关业务，帮助解决相关社会课题



保险领域

作为国内一流保险代理商，从个人到法人，业务范围不断扩大，并在亚洲地区开展以医疗保险为核心的保险综合服务



生活方式领域

• 在新兴国家经营综合医院和酒店式公寓，将日本的高质量服务推向海外
• 开展涵盖材料开发、生产、物流、销售的服装业务



优势详解

1

提供多元化的产品与服务，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，始终将最终消费者放在心中。

优势详解

2

我们敏锐捕捉老龄化的发展、健康意识的升级以及社会公益活动的普及等社会变化，积极挑战那些社会需求较高的业务领域，对快速变化的市场环境做出及时应对。



► 中长期举措及重点战略

在粮食领域，我们将不断扩大在新兴国家的业务规模（确保市场份额），加强与海外战略伙伴的合作，提高产地直采能力，努力构建一个涵盖从新粮海外上市到国内外销售等所有环节的完整价值链。

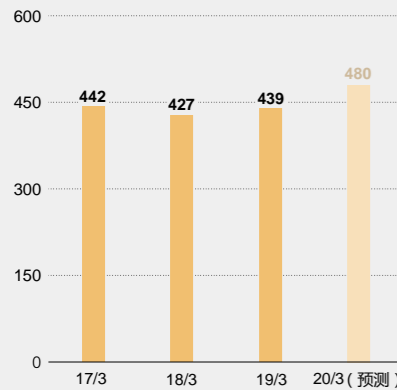
在食品领域，为能够拥有生产销售的业务功能，我们采取了与国内外食品加工企业开展合作等积极措施，同时推动扩大以食品服务为主的食品流通业务规模。

在保险领域，一方面我们将加强国内外的代理商及中介业务；另一方面，主要通过以下两个举措来推动业务领域的进一步拓宽：一个是在新兴国家全面开展医疗保险综合服务，另一个是开发可应对多样化风险的特色保险和服务。

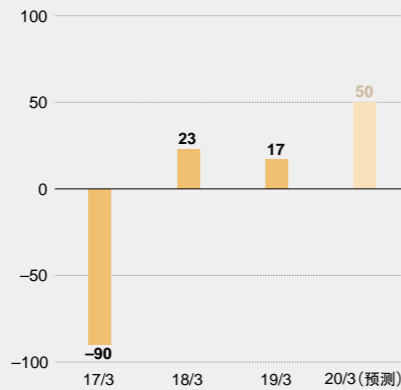
在生活方式领域，我们利用独有的面料，进一步提升服装业务的策划和提案功能，今后我们将进一步加强这方面的能力，深耕生产制造，以此扩大日本市场的业务规模，同时实现进军海外市场的目标。在医疗业务方面，通过向新兴国家提供日本的医疗技术和服 务，促进当地的医疗发展，并开展医疗相关周边服务。在医疗保健业务方面，除既有的看护用品业务之外，为解决日益增长的社会需求，我们也将推进康复业务的发展，扩大业务规模。在建设业务方面，我们将以服务为基 础，向国内外客户提供各类基础设施，为消费者的日常生活以及企业活动提供有力支持。

业绩变化与预测

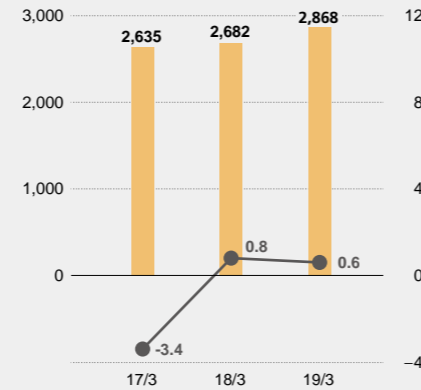
利润总额
(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润
(亿日元)



资产合计 / ROA*
(亿日元) (%)



■ 总资产 ◆ ROA (右轴)

* 在2017年3月期财报中，由于并未按照当前的分类计算出期初的资产总额，因此我们将期末的总资产作为ROA的分母。在2018年3月期以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

实现愿望的举措



巴西粮食基础设施业务中出口港设施的扩大再生产投资

NovaAgri Infra-Estrutura de Armazenagem e Escoamento Agrícola S.A. (以下简称NovaAgri公司)是一家专门从事港口业务的公司。该公司以盛产粮食的巴西中部及东北部地区为中心开展业务，其中包括利用自有仓库提供仓储服务，铁路转运设施服务，圣路易斯港的出口码头装卸服务等。我公司于2015年1月将其收购。

Terminal Corredor Norte S.A.是NovaAgri公司的一家子公司，其所属的TEGRAM联合企业所运营的港口的粮食处理量已达能力上限，并且预计今后这一数量仍将继续上升。鉴于这一现状，为使港口设施的处理能力实现倍增，TEGRAM联合企业做出了追加设备投资的决定。这是为了能够切实分享巴西东北部粮食产量增长所带来的红利，扩大收益。



定制型康复设施
开设“AVIC THE PHYSIO STUDIO”

株式会社丰通ALL LIFE是丰田通商集团旗下一家从事看护医疗保健业务的公司。该公司于2018年2月在世田谷区尾山台开设了一家定制型康复设施“AVIC THE PHYSIO STUDIO”，自此正式进入了康复业务领域。2019年2月，第二家门店开业。2019年夏季以后，其位于东京周边各县的门店也将陆续开业。

所提供的康复服务不仅可以改善脑卒中等病症的后遗症，还可以帮助患者成为“所期待的那个自己”。利用科学的康复理论以及最先进的康复设备和用具，针对每一位患者制定最合理的康复计划，为患者提供全方位的支持。





我们首次从区域角度出发成立了公司首个区域型本部，并将CFAO定位为统筹非洲业务的地区总部。今后我们将在“WITH AFRICA FOR AFRICA”的理念指引下，力争发展成为该地区最具影响力的企业。



非洲本部CEO
Richard Bielle

市场环境

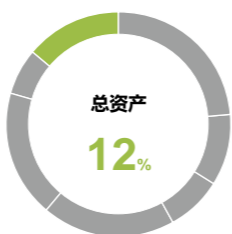
非洲本部立足非洲市场，在2018年至2019年期间取得了飞速发展，预计到2020年仍将保持增长态势。从中期预测来看，其增速将超过全球平均值，中等收入人群将从2010年的3.5亿人增加到2030年的5亿人左右。

风险与机遇

当前，非洲市场依然面临着政局不稳、传染病蔓延、恐怖主义威胁等诸多负面因素。但另一方面，随着人口与经济的不断增长，投资规模有望实现新的突破。越来越多的全球性企业或许将加入这一市场的竞争。而丰田通商仍将秉持与非洲地区社会共同发展这一原则，力争成长为非洲最具影响力的企业。



归属于母公司所有者的当期利润
8%



总资产
12%

商业模式及其优势

2012年出资法国最大的贸易公司CFAO；2016年将其纳入全资子公司；2017年4月对非洲相关业务进行了整合与集中，成立了非洲本部。2019年1月，丰田汽车株式会社将其在非洲市场的销售业务全部移交至非洲本部。该部门从长远的角度出发，开拓非洲市场。截至目前，已建立起覆盖全非洲54个国家的业务网络，员工总数达到15,500人，业务种类繁多。

汽车SBU致力于推动汽车业务价值链的进一步强化和延伸。该价值链涵盖了从汽车销售、售后服务到汽车和摩托车的KD（成套散件）生产，再到汽车生产支持等一系列相关业务。

医疗保健SBU致力于推动提升民众的健康水平——以西北

非为中心，开展药品的生产和批发业务；在尼日利亚和加纳开设可进行远程医疗的诊所，为患者提供发达国家级别的医疗。

消费财与生活产业SBU面对正在崛起的非洲中产阶级，积极开展相关业务来满足其需求，例如与家乐福携手开办购物中心，与喜力公司合作进行啤酒生产等。

能源基础设施是经济发展不可或缺的一项重要因素。技术&能源SBU积极开展相关建设，为非洲的发展共享力量，主要项目包括：肯尼亚地热发电站项目竣工，并与该国签署了蒙巴萨港起重机供应协议；2019年与安哥拉签署了纳米贝港一揽子综合开发协议。

我公司集团的非洲业务愿景

优势 1

目前正在开展的业务



汽车SBU



医疗保健SBU

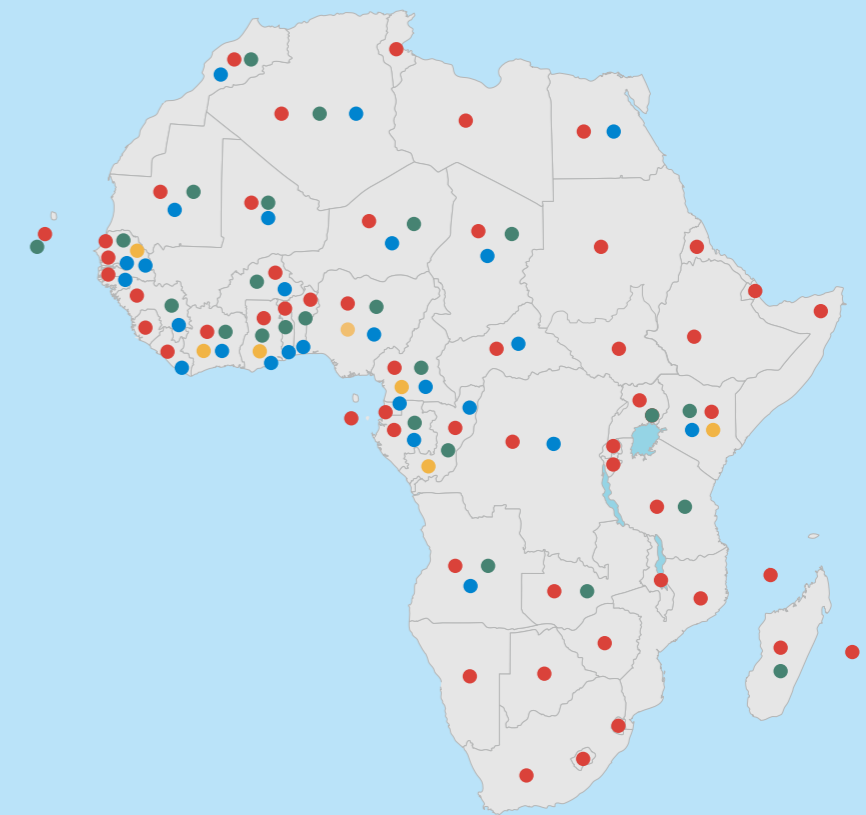


消费财与生活产业SBU



技术&能源SBU

WITH AFRICA FOR AFRICA



覆盖非洲全境的业务网络

优势 2

- 汽车SBU
- 医疗保健SB
- 消费财与生活产业SBU
- 技术&能源SBU

优势详解

1

在“WITH AFRICA FOR AFRICA”理念的指引下，我们以“深深扎根于当地、与当地民众共同成长”的长远眼光，不断开拓新的业务。此外，要想真正担当起非洲大陆龙头企业的职责，除坚持不懈的“业务开拓”外，还应通过“人才培养”和“社会公益活动”帮助非洲实现独立发展。

优势详解

2

我们拥有覆盖非洲全境的业务网络。非洲目前已成立有多个区域型经济共同体。丰田通商在推进业务时，并非单独针对某一个国家，而是将整个非洲市场视作一个区域经济共同体，并对该区域进行整体优化。



► 中长期举措及重点战略

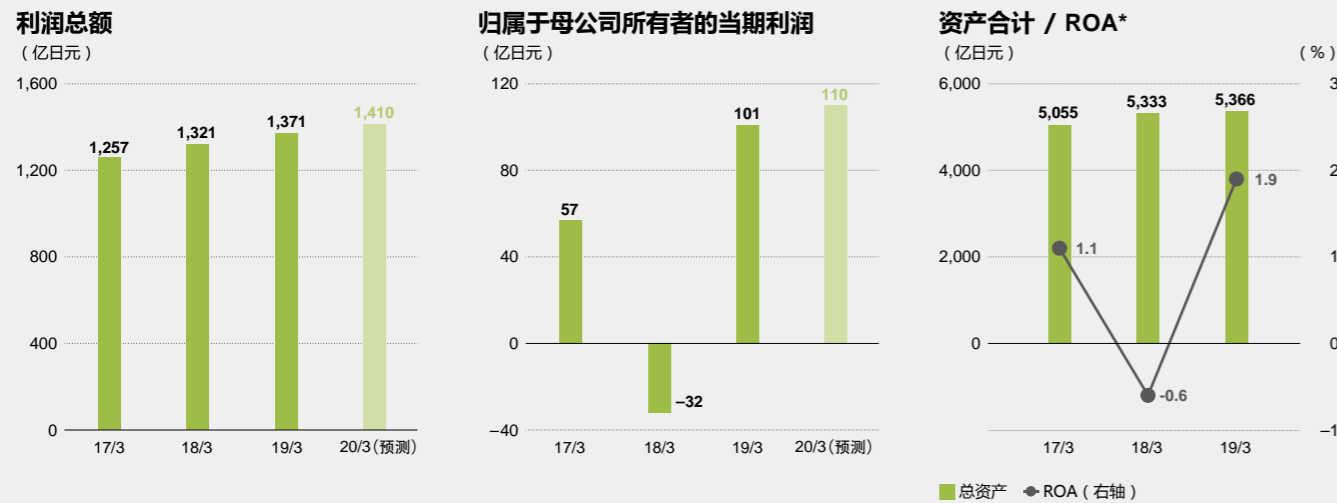
非洲本部的中长期业务战略包括以下四点。

- 1 四大业务领域：进一步强化汽车、医疗保健、消费财与生活产业、技术 & 能源这四大业务领域。
- 2 催生全球性品牌和本土品牌：提前把握非洲各地区的产品需求与产品特色，对于符合客户需求的品牌，加强与其之间的合作关系。
- 3 扩大生产业务：全力推动本土生产业务的扩大，其中包括：汽车领域的装配生产国的拓展；消费财与生活产业领域的生产及在售产品的扩充；考虑将药品授权生产推广到撒哈拉以

南地区等。

- 4 将业务拓展至BtoC领域：加强对BtoC领域的探索，其中包括：加强汽车领域的二手车业务和租赁业务；加大铃木汽车这种非洲消费者入门级车型的销售力度；在消费财与生活产业领域，对与家乐福公司的业务合作网点进行拓展等。
为落实上述举措，我们制定了相应的重点战略——推动实现协同效应的最大化；开拓未来新的核心业务；加强部门间的横向沟通与合作，为客户创造更多附加值；积极打造新型企业文化。

业绩变化与预测



* 在2017年3月期财报中，由于并未按照当前的分类计算出期初的总资产，因此我们将期末的总资产作为ROA的分母。在2018年3月期以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

实现愿望的举措



接受用于肯尼亚蒙巴萨港的港口起重机订单

我们与株式会社三井E&S Machinery共同签署了关于由Kenya Ports Authority (肯尼亚港口公司) 向东非最大的贸易港蒙巴萨港供应16台港口起重机的供货协议。该项目作为日本政府提出的“高质量基础设施出口”的一部分，将利用日本国际协力机构(JICA)的日元贷款，预计2020年左右完成交货。

蒙巴萨港是肯尼亚唯一的国际贸易港，也是东非地区最大的商业港口，起到连接乌干达和卢旺达等内陆国家的北部走廊的门户作用。我们希望通过该项目满足港口日益增长的货物处理需求，提高码头装卸效率，进而激发包括肯尼亚在内的该地区整体的物流活力，为促进该地区的经济社会发展做出贡献。



与大型石油企业TOTAL S.A 携手提供汽车保养服务

为了向非洲的汽车用户提供优质专业的汽车保养服务，TOTAL S.A. (以下简称“TOTAL公司”) 与CFAO于2018年12月开展合作。双方利用TOTAL公司遍布非洲全境的加油站，以特许经营的方式来开展“AutoFast”业务，由专业人士为用户提供汽车维修保养服务。该项业务已率先在塞内加尔、科特迪瓦、喀麦隆、尼日利亚、肯尼亚5国展开。

今后，我们将充分利用TOTAL公司所拥有的非洲零售网络以及CFAO的流通和服务专有技术，进一步将业务拓展到非洲其他国家。



可持续管理

对可持续发展的认识

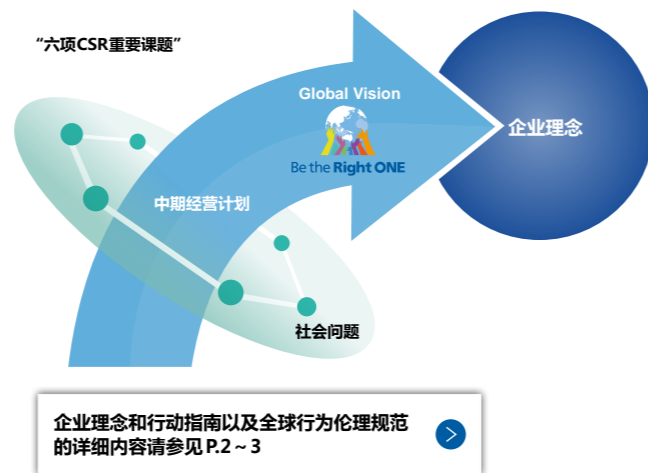
一直以来，丰田通商集团将“谋求与人类、社会和地球的和谐发展，打造为建设富足社会做出贡献的创造价值型企业”这一企业理念定位为“恒久不变、永世相传的至高信念”，通过开展积极环保型业务、培养社会贡献型人才，提升了企业价值。

当前，我们所居住的这个世界面临着气候变化、气候异常、森林破坏、资源枯竭、人权问题等各种问题。对于我们来说，环境与社会不再只是开展企业活动时需要进行“呵护”的对象，而是正在成为开展业务的“前提条件”，甚至其本身也正在发展成为一种业务。在这种情况下，我认为丰田通商需要进一步推动“CSR活动”，并且从ESG（环境、社会、公司管理）这三个角度出发，以长远的眼光不断加大相关措施的力度，从而推动实现社会的可持续发展。

丰田通商的“企业理念”明确了集团存在的意义、理想形态以及致力于经营发展的决心。丰田通商认为可持续发展便是“经营本身”，需要在落实“企业理念”的过程中，以环境和社会为前提条件，不断创造经济价值，推动丰田通商集团与社

会持续发展。

丰田通商在开展可持续经营的过程中，将CSR重要课题作为2018年的优先关注领域。以“六项重要课题”为核心，努力解决各种社会问题，实现我公司的“全球愿景”，成为“Be the Right ONE（独一无二）”的存在，推动落实企业理念。

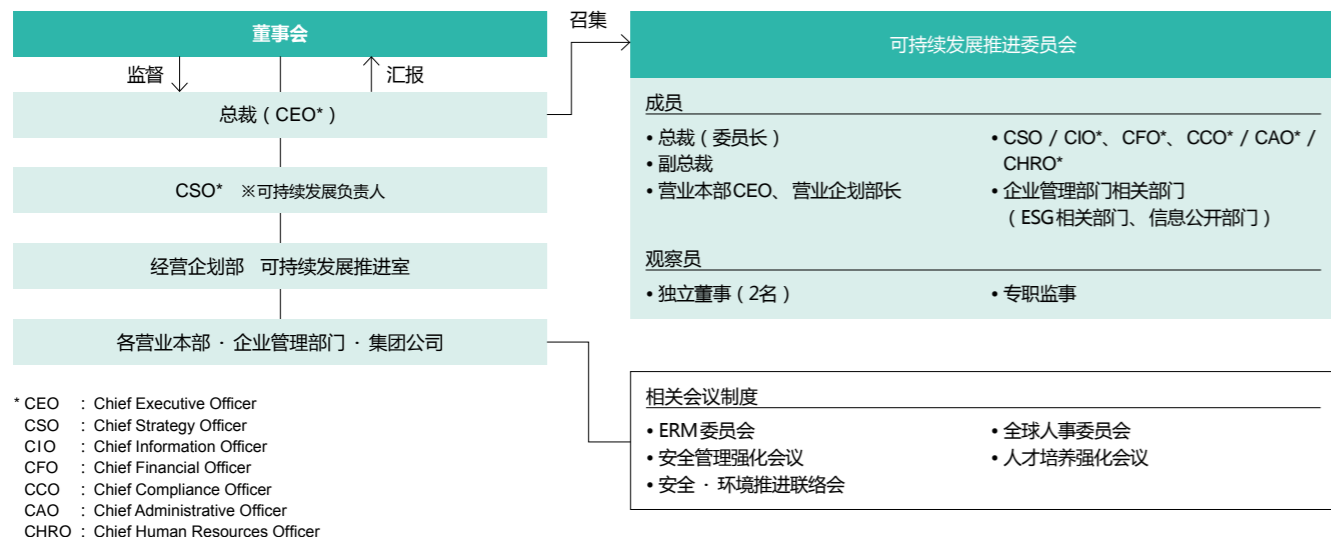


可持续性发展推进体系

丰田通商认为可持续发展应当与经营战略相关联，因此CSR活动此前一直是在经营企划部的主导下开展的。为了进一步加深“对可持续发展的认识”，我公司于2019年4月在经营企划部下面新设立了“可持续发展推进室”。

此外，将以前的“CSR推进委员会”升级重组为“可持续发

展推进委员会”，负责研究制定并推进可持续发展战略的实施。对于所讨论的内容以及其他诸如气候变化等的应对方案，可持续发展推进委员会将酌情向董事会进行汇报，并加以实施。



2018年度 CSR 推进委员会 (现可持续发展推进委员会) 主要议题

- 近期的CSR动向与集团现状
- CSR重要课题渗透活动
- 供应链CSR行动指南的修订

主要意见与建议

- 某合作伙伴鉴于我公司在回收再利用业务方面具有很强的优势，于是主动向我们寻求并实现了某项业务的合作。应积极推进有效的信息公开，加大我公司业务的对外宣传力度。
- 落实重要课题，需要使其在中期经营计划、投资评估及人事评估中得到体现。
- 我们应探讨这样一个问题：在立足于CSR重要课题的前提下，如何实现业务的进一步拓展？

锁定CSR重要课题

为了能够基于经营战略来确定需要全力解决的社会问题，丰田通商集团首先锁定了一些必须予以重视的CSR重要课题，而这些重要课题对于推动实现“企业理念”和“全球愿景”具有重要意义。在锁定课题时，我们充分听取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。

丰田通商的重要课题与当前可持续发展目标 (SDGs) 目标中的14项相关。我们认为应促使公司每一位员工都认识到重要

课题的意义，并将它运用到业务活动当中，以此推进公司持续发展，为解决社会问题和实现SDGs做出贡献。

我公司的重要课题并不是一成不变的，可持续发展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。

各CSR重要课题的应对措施详情请参见P.59-67

丰田通商集团的CSR重要课题





制定 CSR 重要课题的流程



今后的课题

针对每一项重要课题分别设定相应的 KPI, 运用 PDCA 对其实施进度加以确认。同时, 也在考虑将其与“全球愿景”相结合, 或将其纳入中期经营计划及人事评估体系中。



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、人工智能和物联网等尖端技术的诞生和发展正在使 Mobility 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。

承载着社会各界对运输行业的深切期待, 积极开展官民合作, 全力推进卡车队列行驶商业化路线图的实施

2019年1-2月, 我们将最多3辆卡车编成队列, 在新东名高速公路进行了队列行驶。这是日本国内首次在高速公路上开展搭载后车无人驾驶系统 (在后车有人的状态下) 的卡车队列行驶实证试验。

后车无人驾驶系统是指1辆以上的无人驾驶卡车通过电子技术与有人驾驶的头车联网后追随其行驶的系统。我们将 CACC*1 及跟踪控制*2 系统安装到后车上, 使其可以接收头车发出的加减速信息并自动保持一定的车距。此次试验中后车与前车保持约10米较短车距, 以70km的时速跟随行驶。

该项研究立足于“未来投资战略2018 (于2018年6月15日的内阁会议上获得通过)”, 以实现 Mobility 革命为目标, 由经济产业省与国土交通省主导启动。丰田通商致力于推进新一代 Mobility 方式, 接受了开展相关实证试验的委托。在新一代 Mobility 的几个关键词 CASE (Connected (互联化)、Autonomous (自动化)、Shared & Services (共享化)、Electric (电动化)) 中, 该项研究被划归为 A 范畴。

一旦卡车队列行驶得以实现, 后车便不再需要驾驶人员, 从而可以解决运输行业人员不足的问题。同时也有助于提高运输效率, 减少二氧化碳的排放。卡车等车辆的运输占据着日本国内物流运输的半壁江山。商品的流动有助于激发经济活力, 帮助人们实现更加富足的生活。从这一观点来看, 该系统能够为我们的工作和生活提供更加有力的支撑, 可以称得上是一项划时代的技术。

日本政府的路线图提出了目标, 计划最早在2022年实现后车无人系统的商业化。与此同时, 后车有人系统的实证试验也在持续进行中, 力争到2021年实现商业化。为此, 政府专门组织召开研讨会, 推动其商业化落地, 参与该项研究的各国相关机构、大型运输企业以及卡车生产厂家均有参加。

承载着各界对运输行业的无限期待以及更为深刻的社会意义, 该项研究正在稳步向前推进。

*1 Cooperative Adaptive Cruise Control、协同式自适应巡航控制系统
*2 该功能是指: 利用 RTK-GPS · LiDAR 对头车进行跟踪行驶、车道保持、车道变更





充分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，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，完善氢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。

从能源制造到电池原料的生产，多方面助力可持续发展的环境建设

建设环境友好型社会如今已成为一种共识，能源领域中可再生能源与绿色能源的利用即为其中一例。

1986年，集团旗下的株式会社东棉开始涉足风力发电业务。自此，丰田通商集团开始在日本和其他国家积极推进风力、太阳能、水力、地热、生物质等各种可再生能源的普及和利用。

作为我公司的子公司，株式会社Eurus Energy Holdings Corporation（持股比例为60%，以下简称Eurus Energy）是日本国内规模最大的风电企业。目前，我公司与Eurus Energy共同建设的埃及262.5MW风力发电站正在施工，经过两年建设后，计划于2019年底投产。在一直以火力发电为主的埃及，我们在苏伊士湾沿岸的Gulf of El Zayt地区开展风力发电业务，为该国提供环保低价的风电。这是埃及风力发电领域中首个IPP（独立发电厂）项目，丰田通商集团将在未来20年负责该发电站的管理运营。

在日本国内，Eurus Energy正在北海道北部建设600MW发电项目，并计划于2022年完工。该项目不仅包括发电站的建设，还包括配套输电网的建设。该输电网将拥有全球最大规模的蓄电池组，可以帮助因风况影响而不稳定的发电量实现平准化。北海道北部地区风况良好，非常适合开展风力发电，但也面临着无法向消费者稳定供电的问题。待该项目建成后，这一

问题将得到有效的解决。

风力发电作为丰田通商集团的优势业务领域，我们将会继续追求其低成本与稳定化的运行。与此同时也会将地热、水力等更多的可再生能源应用于发电，并向非洲和中东等地区拓展相关业务。业务范围也将逐步扩大到蓄电、输电、电力零售等方面，通过这些措施推动可再生能源业务的进一步发展。

另一方面，在汽车相关领域，随着HV与EV等新一代汽车的日益普及，作为环保汽车所需电池原料，锂的需求正在急剧增长。锂作为一种稀有金属，是名副其实的稀缺资源。日本的锂原料目前100%依赖进口。为加快推动新一代汽车的普及，就必须开拓新的供应源头，但全球进行锂生产的企业并不多。

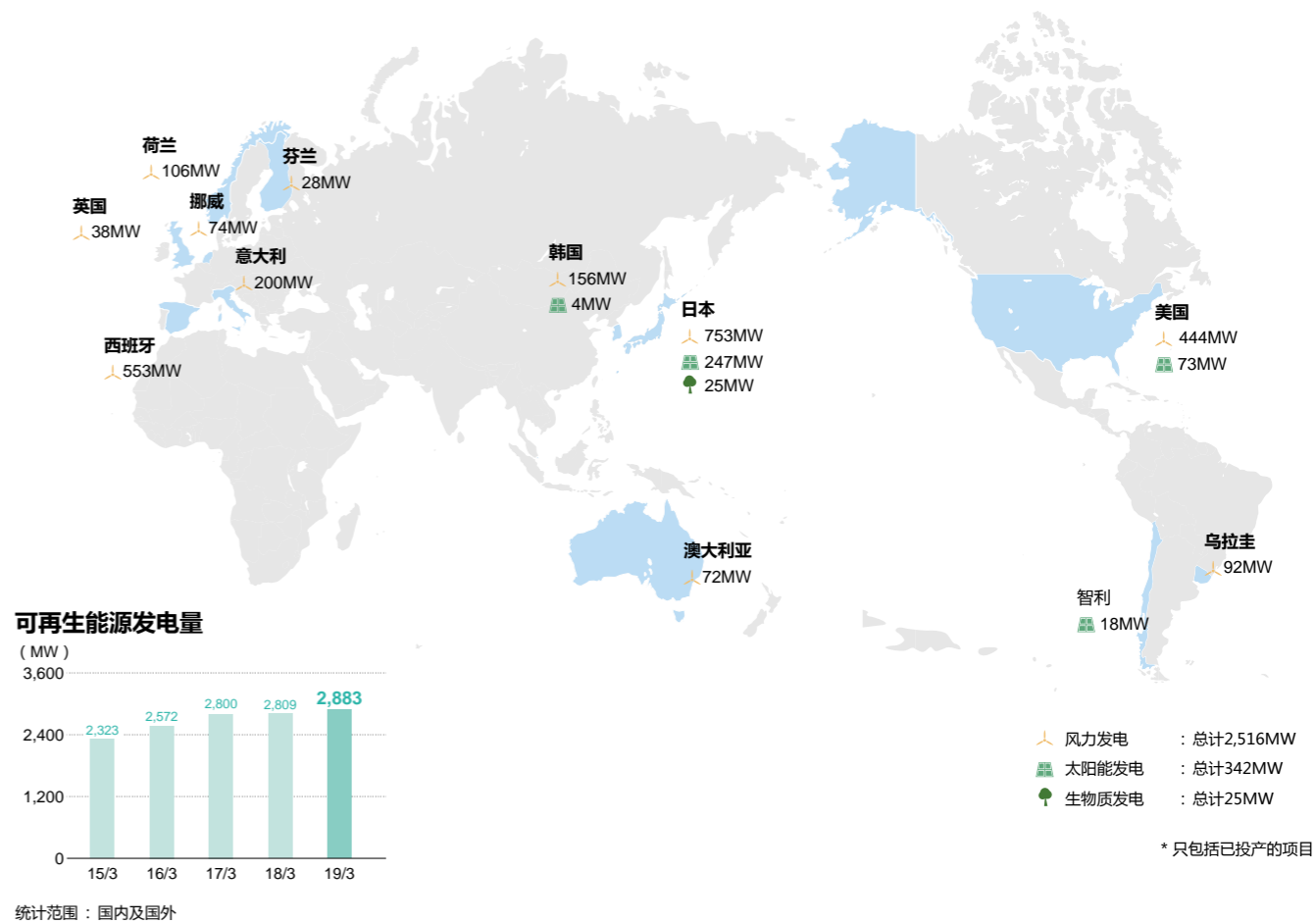
为解决这一问题，丰田通商针对锂资源的矿藏量开展调查，并将目光锁定阿根廷西北部的奥拉罗斯盐湖。那是在2009年。当时，奥拉罗斯盐湖尚未开发，其特点在于湖水中锂的含量很高。生产和运输所需基础设施也较为完善。

当然，其他许多国际知名企业也在觊觎其开采权，然而该湖的权益拥有者Orocobre Limited看中了我公司强大的销售渠道及价值链功能，最终选择我们作为其开发伙伴。此后，该公司与丰田通商并肩推进项目的商业化，并于2013年开始汲取湖水以及精制锂成套设备的建设。项目于2014年起正式投产。

丰田通商将通过确保锂的稳定供应来满足不断增长的市场需求，在全球范围内为推动实现低碳社会贡献力量。对于在奥拉罗斯盐湖生产的锂（碳酸锂），丰田通商作为全权销售代理

商，不仅面向日本市场，同时也会利用自己的全球业务网络向海外市场供货。未来，全球锂需求仍将持续增长，我们计划从2020年开始进一步扩大生产规模。

丰田通商集团在全球范围内开展的可再生能源业务（截至2019年3月底）



支持气候相关财务信息披露工作组 (TCFD)

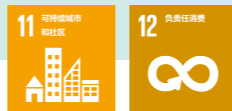
金融稳定理事会设立的气候相关财务信息披露工作组（以下简称TCFD*）曾于2017年发布一系列建议。丰田通商对该系列建议表示支持，于2019年5月27日签字同意，并加入了同日启动的TCFD联盟。

气温上升以及气候异常等气候变化已对我们的生活造成了多方面的影响。丰田通商在开展企业活动的过程中，一直将气候变化作为一项重要的经营课题来看待，在CSR重要课题中也提出“充分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，助力向低碳社会转型”。

今后，我们将按照TCFD提出的建议，认真分析气候变化所带来的风险和机遇，采取相应措施推动各项课题的解决，同时向广大利益相关方披露信息，为实现社会的可持续发展贡献力量。



* “气候相关财务信息披露工作组（The FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosures）”，由国际机构（FSB）所设立。该机构由主要国家的央行及金融监管机构等组成。2017年6月，TCFD提出一系列建议（提出方针，要求预测气候变化对企业财务可能产生的影响并进行披露），全球众多企业、协会及政府机构对此表示支持。



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、推动循环经济的发展做出贡献。

充分利用丰田通商集团的业务网络，广泛覆盖日益多样化的回收再利用资源

Green Metals株式会社（持股比例100%，以下简称Green Metals）专门从事资源回收再利用业务，公司位于美国肯塔基州乔治镇。

这是丰田汽车株式会社在美国建立的首家工厂，是我们扩大美国本土生产规模的一个起点。汽车与零部件的生产给这座小镇带来了活力，生产过程中的废料资源也得到了切实的回收再利用。

Green Metals成立于2000年。在此之前，丰田通商也曾与当地企业进行过废料处理方面的合作，而Green Metals的成立则意味着丰田通商真正拥有了自己的厂房和设备等硬件设施，是我们在美国设立的第一个业务网点。其后，Green Metals的业务逐步扩展到北美、欧洲、中国、南非等国家和地区，目前全球业务网点数量已达到23个。从汽车及零部件生产加工过程中所产生的废料，到报废汽车材料的回收再利用，集团所开展的回收再利用业务覆盖了汽车的整个生命周期。

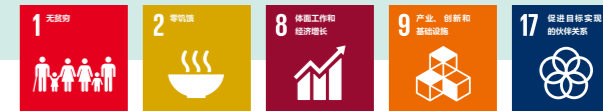
资源的循环利用可以比喻成人类的血管，有动脉（业务）和静脉（业务）之分。动脉是指进行产品原材料采购及零部件采购等，并将其交付给用户和消费者的整个流程。以汽车领域为例，就是将钢材与铸件提供汽车厂家或零部件厂家。

静脉则是指对废旧产品进行回收再利用的流程，即以回收再利用为目的，从汽车与零部件厂商回收废料，然后将其提供给钢铁、铸造及精炼厂家。Green Metals所经营的废铁等各类

金属废料即属于静脉流通资源的一种。面对着可回收再利用材料的日益多样化，丰田通商也随之将经营范围拓展到报废汽车的各种零部件以及非铁类硬质材料等领域。我们的特色在于，通过将丰通Recycle株式会社、丰田Metal株式会社、丰田Chemical Engineering株式会社以及株式会社ARA这几家集团成员公司的业务功能进行组合，不仅使我们可以同时进行有色金属、稀有金属、树脂等多种废弃物的经营，还使我们同时拥有了诸如粉碎、分解、焚烧等多样化的处理方法。

今后，汽车的电动化有望得到进一步的推广普及。在此背景下，为加强对车载电池的回收再利用，2019年集团成员公司之一的丰通Material株式会社将自身对株式会社Metal Do的出资比例提升至33.4%。此外，2018年我们与VeoliaJapan株式会社以及小岛产业株式会社合作成立了日本国内规模最大的塑料回收再利用加工企业——株式会社Planic，并力争在2021年建成投产。日本国内每年在汽车、家电以及包装材料等领域产生的塑料垃圾多达4万吨左右，且未能得到有效利用。我们计划将其作为原料进行二次利用，以实现再资源化。届时将运用日本首项高精度重量分拣技术对材料进行分类筛选，高品质的回收塑料生产业务即将开启。

丰田通商今后也将以废弃物综合回收再利用企业的姿态，努力构建最为合理的资源循环利用体系，为废弃物减量做出贡献。



与非洲等地的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，致力于基础设施建设、振兴产业、创造就业机会等，以此解决当地社会问题。

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。

在“WITH AFRICA FOR AFRICA”理念的指引下，开展肥料生产，助力肯尼亚的农业发展

土地面积与农作物产量未必成正比。肯尼亚的农业生产恰好印证了这一点。作为非洲重要的农业国，其鲜花和茶叶均有大量出口。

在主要农作物方面，肯尼亚栽种玉米、小麦等，每年所需的60万吨化肥全部依靠进口。玉米等作物适合生长于弱酸性的土壤环境，使用低成本的化肥加速了土壤酸化，导致产量降至从前的一半以下。

最近几年，肯尼亚的GDP增长率一直保持在5%左右，随着经济的发展，其第二和第三产业的就业人口比例也在逐渐增长，但仍有约60%的就业人口从事农业生产。面对日渐贫瘠的土地以及农业的衰落，肯尼亚政府的危机感也随之而来。为了建设肯尼亚首家农业肥料工厂，他们开始主动寻求国内外企业的帮助。

对此做出了积极回应的正是丰田通商。丰田通商正在以实际行动帮助肯尼亚政府实现国家发展愿景“VISION 2030”。肥料工厂的建设即为其中一环。2014年我们与肯方签订了有关肥料生产的MOU（合作意向书）。还成立了由丰田通商100%出资的肥料生产企业——Toyota Tsusho Fertilizer Africa Limited（TTFA公司）。

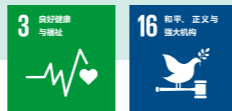
TTFA公司在成立伊始便立即着手与国际肥料开发中心及当地大学的农学院开展合作，共同开发适合肯尼亚土壤及作物生长的混合肥料。在约200家农场进行实证试验后，最终研制出了名为“Baraka（在斯瓦希里语中表示‘恩惠’）”的混合肥料。我们还根据土壤检测结果，对施肥时间与施肥量给予相应指

导，并且招聘来自农学院的实习生，培养出了可提供耕种方法建议的指导人员。

在工厂的建设方面，为避免工期延误，由日方工作人员对施工工程进行严格管理。经过1年的努力，工厂按照预定计划竣工，“Baraka”也于2016年顺利投产。有了这种肥料，玉米的产量又恢复到以前的水平。农业生产率得到了提升。现在，我们对肯尼亚的农业援助仍在进行中，其中豆类及甘蔗所用肥料也已研发完成并开始上市销售，受到了农民朋友的欢迎。

预计肯尼亚的肥料需求将从60万吨增至150万吨我们计划利用丰田通商长年构筑起的汽车营销网络，向肯尼亚周边各邻国进行肥料出口，加大销售力度，帮助该地区实现粮食的稳定供应，推动其经济发展。





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，防止腐败和垄断行为的发生，提高经营的透明度，加强公司管理。

安全

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，除集团公司员工外，本公司还面向有需求的供应商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，在每家供应商公司开展作业负责人安全卫生教育活动。

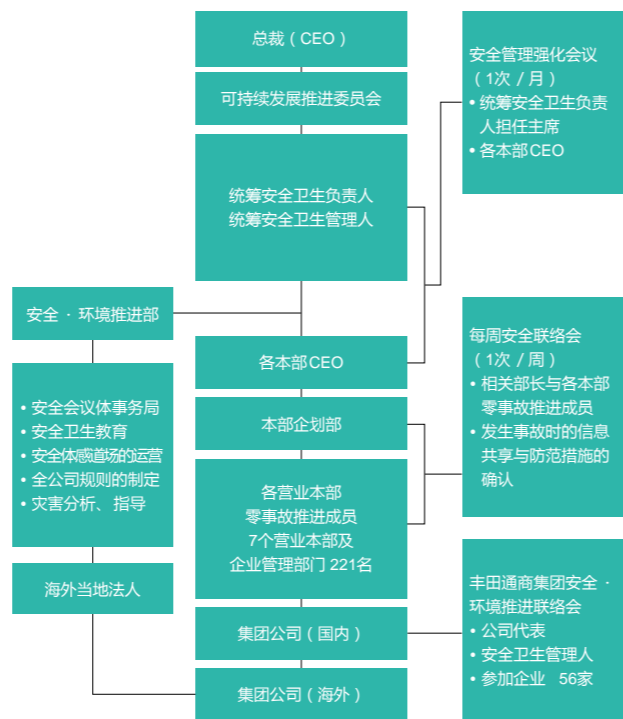
为了让员工亲身体验危险作业，提高对安全卫生的敏感度和意识，自2009年起，我们在集团成员公司丰田钢铁中心株式会社社内开设了“安全体感道场”。

体感道场可以模拟“卡夹体感”、“重物体感”等约57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。

2018财年共有479人参加了培训。

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550多名员工参加了培训。

丰田通商集团安全管理体制



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。

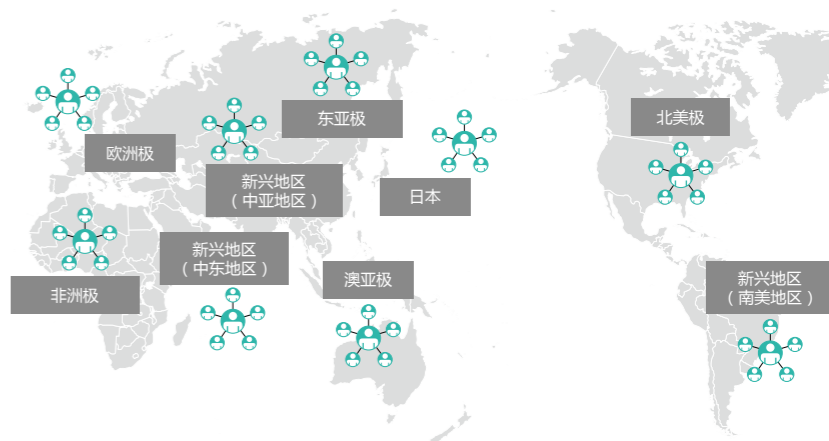
2016年7月，丰田通商为了具体体现行动指南的内容，制定了全球行为伦理规范（Global Code of Conduct & Ethics：COCE）。COCE是国内外集团员工智慧和力量的结晶。我们将各个语言版本（共20种语言）的总裁致辞与《COCE手册》刊登在本公司内网，同时通过COCE全球网站进行宣传，也得到了董事及员工对COCE相关规定的庄严承诺。

2017年11月，除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。

COCE详情请参见P.2-3

COCE全球网络



提高合规意识

为了向董事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。

2018财年也开展了面向新员工、新任管理者、生产线部长、董事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，还通过培训、在线学习和举办说明会等方式使广大董事和员工了解了有关“内幕交易”、“防止行贿受贿”、“卡特尔”、“供应链CSR”和“COCE”等方面的内容，并向董事发放了董事法律法规手册，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

我集团在COCE中针对反贪污做出了明确规定，严控各种收受受贿行为，防患于未然，以免违反美联邦《反海外腐败法》（FCPA）与英国《反贿赂法》（UKBA）等各国反贿赂规定。

具体做法是，每隔一年对我集团各成员公司进行一次收受受贿评估，根据评估结果制定相应的收受受贿预防办法

并落实相关措施。相关措施包括：针对政府等部门参与的交易进行预先审核；在聘请公务员等人员之前进行预先审核；主动汇报对公务员的接待馈赠情况；原则上禁止向第三国（方）进行支付等。

税务管理方针

丰田通商及丰田通商集团的基本方针是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。



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培训等措施，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。

■ 人才培养的理念

丰田通商为实现经营战略目标，绝不固守传统陈旧观念，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，建设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。

■ 人才培养过程中的CSR

- 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
- 培养对全球环境怀有好奇心、能够灵活、诚实、及时应对其变化的人才
- 促进团队合作，让组织整体达到最佳状态。

人才培养

基本思路

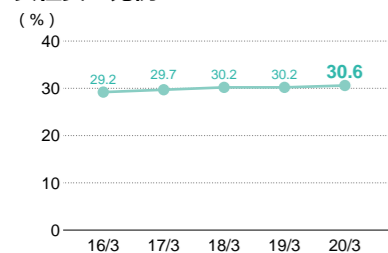
为培养人才，使其践行以“商魂”、“现地、现物、现实”、“团队力量”为核心的“丰田通商集团路线”，丰田通商开展了丰富多彩的员工教育和培训活动，以提高员工的能力。此外，为了充分发挥多样化人才的优势，与全球合作伙伴积极地创造价值，我们注重培养能够在全世界拓展业务的人才以及可以与全球顶级企业家比肩的经营人才。

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。

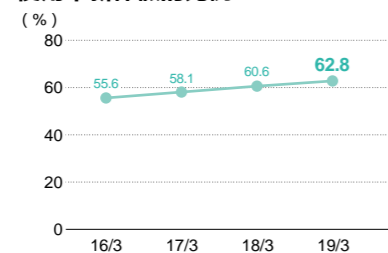
为了培养未来的董事候补员工，实现人才的全球优化配置，我们还开展了针对国内外优秀员工的全球培训（GALP：Global Advanced Leadership Program；LDP：Leadership Development Program）。

女性员工比例



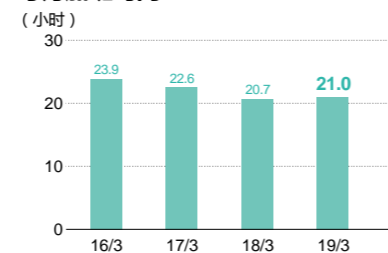
统计范围：丰田通商株式会社
截至每年4月1日

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

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样性&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。此

外，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。通过推进“工作方式改革”来加快向灵活高效的组织结构的过渡，例如推出弹性工作制、错峰上下班和居家办公等制度，通过在现场开展“活力活动”来改变工作习惯等。同时还推进构建能够充分调动员工积极性的工作环境，助推企业文化的形成，促进员工个人意识的提升。

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2019（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管理活动。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

公司内外开展健康经营的决心。

今后，我们将进一步推动丰田通商集团整体经营的健康发展，努力创造良好的工作环境，使每一位员工都能以最大的热情投入工作。



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，以此践行公司理念，成为创造价值的企业。

为印度女性创造就业机会 ~ 史无前例的女性就业大挑战 ~

在距离印度首都德里30公里的一个小镇，有一家企业因活跃着许多女性员工的身影而备受瞩目。这家专门生产安全气囊的企业名为Toyotsu Ambika Automotive Safety Components India Private Limited，隶属于丰田通商集团。

世界经济论坛发布的统计结果显示，在“女性享有的经济机会与参与度”方面，在接受调查的149个国家中，印度排名第142位，处于极低水平。此外，根据世界银行2017年公布的数据显示，全球女性劳动参与率的平均值约为49%，而印度只有27%。并且该指标自2005年达到峰值以后便一路下滑。

丰田通商集团理解印度女性所处环境的严峻性，同时也根据在其他国家生产安全气囊的经验，了解到“在为客户打造满意产品的过程中，女性的力量占据核心地位”。为使她们拥有一个可以安心工作的良好环境，我们采取了一系列的措施，例如出于保障员工健康和安全的考虑，

在厂房内安装了空调；为女性员工准备了专用班车及宿舍；完善教育培训活动，包括举办岗位基本操作培训、将员工派赴海外接受作业训练等。在远离首都的地区，农村女性的就业机会与城市相比更加受到限制，并且差距日益扩大。为此，我们通过邀请员工家人来企业参观等方式努力构建信任关系。经过这些小小的努力，我们的生产一线岗位已全部为女性所占据。

丰田通商今后也将从尊重和保护人权的角度出发，通过定期招聘女性员工的积极措施，打造健康的劳动环境，为发展中国家女性参与社会活动提供有力支持。



供应链CSR的详情请参见P.69

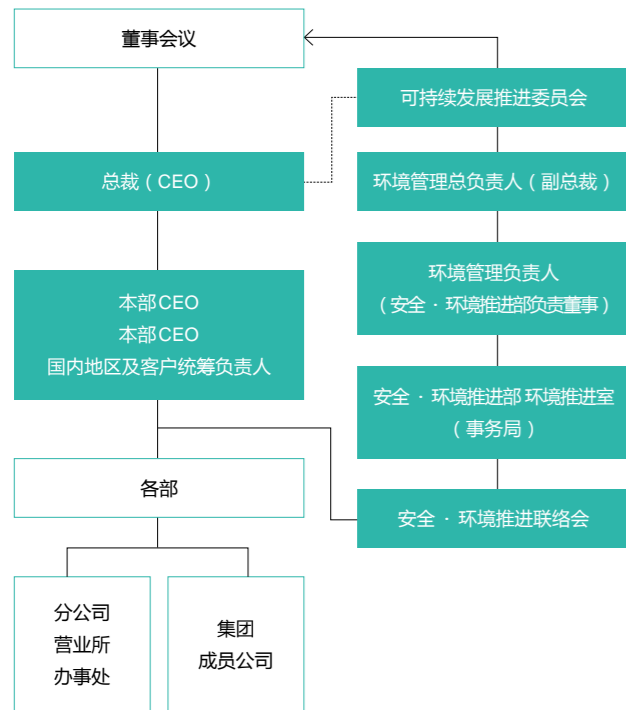
■ 丰田通商集团环境方针

- 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。无论在国内还是国外，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“安全·环境推进联络会”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。

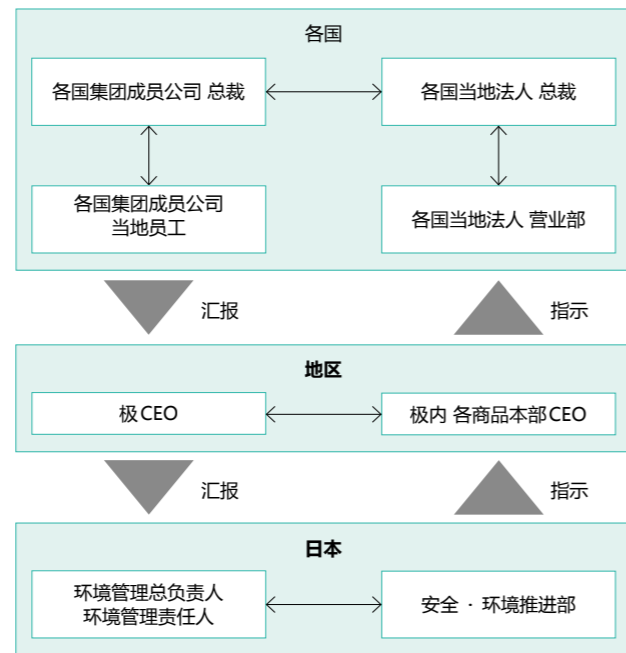
丰田通商集团环境管理体系



此外，集团每月召开一次董事出席的“安全管理强化会议”，汇报环境事故案例并共享对策，力争做到防患于未然。

2018年本公司接受了ISO14001:2015认证续期审核，该认证的有效期限延长至2021年12月31日。获得ISO14001认证的国内外子公司数量分别为：国内52家，海外139家。

构建海外环境管理体制



减轻环境负荷的具体措施

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评估，努力保护环境、防止污染。

CDP

我公司自2016起开始参加CDP评级。CDP是由2000年成立于伦敦的一家国际NGO所发起的一个项目，目的在于邀请企业公布其气候变化的应对战略以及具体的温室气体排放量。代表资产管理总额超过1,000亿美元的机构投资者向企业发送问卷，回收后对其回答进行分析评价，并公布评分结果。评分共分为8个等级，分别为A、A-、B、B-、C、C-、D、D-。

- 2018年度 CDP 评估结果
- 气候变化：B
 - 水资源：B
 - 森林（棕榈油）：B、森林（木材）：B、森林（大豆）：B、



供应链 CSR

丰田通商已在全球构建起多样化的价值链，我们认为有必要在每一个地区对整个供应链开展CSR活动。

我们于2012年4月1日制定了《供应链CSR行动指南》，目的在于争取与供应商在CSR领域形成共识，促进举措上的相互协调，推动彼此实现可持续发展。随着近年来人权与环境问题意识的不断提升，随着丰田通商对集团CSR重要课题的选定，为了能够进一步明确与供应商之间的共识，我们于2019年1月对行动指南进行了修订。

供应链CSR行动指南

- 1 尊重人权**
 - 尊重员工的人权，杜绝虐待、体罚及各类骚扰等非人道待遇。
- 2 防止强制劳动、雇佣童工、非法低薪劳动**
 - 禁止强制劳动，所有劳动必须出自自愿，保障员工自由离职的权利。
 - 不允许使用低于各国及各地区法律规定最低雇佣年龄的童工。
 - 遵守各国及各地区法律规定的最低工资与劳动时间，不得非法克扣。
- 3 消除歧视**
 - 在任何雇佣行为中，均不得因性别、年龄、国籍、人种、肤色、民族、宗教、性取向、政治观点等而歧视他人。
- 4 完善劳动环境**
 - 将确保员工的安全与健康放在第一位，努力为员工提供安全、卫生和健康的劳动环境。
- 5 贯彻公平交易，杜绝腐败**
 - 遵守相关法律法规以及国际规则，贯彻公平交易，杜绝腐败。
- 6 确保质量和安全性**
 - 确保商品及服务的质量和安全性。
- 7 保护地球环境**
 - 开展采购工作时应注意保护生物多样性。
 - 推进温室气体减排工作，积极应对气候变化。
- 8 为地区社会作出贡献**
 - 在维护地区社会的权利与生活的同时，作为该地区的一员为地区发展作出贡献。
- 9 信息披露**
 - 适时、妥善地公布上述相关信息。

管理体制

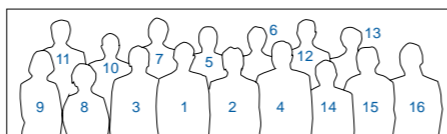


“经营董事” 董事 *有代表权的董事

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1 董事长*
加留部 淳 | 2 总裁*
贷谷 伊知郎 | 3 董事*
村田 稔 | 4 董事
柳濑 英喜 |
| 5 董事、CCO/CAO
永井 康裕 | 6 董事、CSO/CIO
富永 浩史 | 7 董事、CFO
岩本 秀之 | 独立董事 |
| 8 董事
川口 顺子 | 9 董事
藤泽 久美 | 10 董事
河本 邦仁 | 11 董事
Didier Leroy |

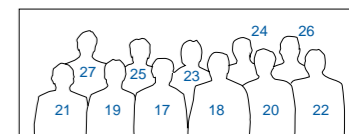
监事

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 12 专职监事
盐崎 泰司 | 13 专职监事
袖原 一夫 |
| 14 监事
丰田 周平 | 15 监事
桑野 雄一郎 |
| 16 监事
高桥 勉 | |



“经营董事” 本部CEO・极CEO

- | | | | |
|---|--|---|---|
| 17 副总裁、极CEO、CTO
村田 稔
总裁助理、东京总公司负责人助理
日本国内地区与客户主管、北美地区统管 | 18 副总裁、极CEO
柳濑 英喜
总裁助理、东京总公司负责人
海外地区主管、国内地区与客户主管（副）
欧洲地区统管、新兴地区统管 | 19 本部CEO
日高 俊郎
机械・能源・成套设备本部
海外地区主管（副） | 20 本部CEO、极CEO
Richard Bielle
非洲本部
非洲地区统管
CFAO 总裁 |
| 21 极CEO
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 | 22 极CEO
林 静
亚太地区统管
丰田通商亚太区总裁 | 23 本部CEO
椿本 光弘
化学品・电子本部 | 24 海外地区CEO
江山 纯
全球零件・物流本部 |
| 25 海外地区CEO
山波 正人
汽车本部 | 26 海外地区CEO
齐藤 尚治
金属本部 | 27 海外地区CEO
米永 裕史
食品材料・生活产业本部 | |



“执行董事”

- | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|--|
| 大场 清义
极CEO助理、公司总裁
亚太地区
丰田通商泰国总裁 | 铃木 敏
极CEO助理、公司总裁
北美地区、丰田通商墨西哥公司总经理 | 前田 滋树
本部COO
全球零件・物流本部 | 入川 史郎
本部COO
汽车本部 | Michael T. Lavender
极CEO助理
北美地区
丰田通商美国公司副总裁 | 南 浩二
本部COO、极CEO助理
非洲本部
非洲地区
CFAO 副总裁 | 反尾 敏幸
本部COO
食品材料・生活产业本部 |
| 井上 义博
本部COO、极CEO助理
机械・能源・成套设备本部
新兴地区 | 早田 元哉
极CEO助理、公司总裁
新兴地区、NovaAgri 公司董事长兼CEO | 佐合 昭弘
极CEO助理、公司总裁
北美地区、丰田通商美国公司总裁 | 绵贯 辰哉
极CEO助理、CTO助理
东亚地区、海外地区主管助理 | 国弘 浩介
本部COO
机械・能源・成套设备本部
丰田分店长 | 片山 昌治
本部COO
金属本部 | 唐戸 润
CEO助理
新一代移动推进部部长
新一代技术基金推进室室长 |
| 稻角 秀幸
公司总裁
Eurus Energy Holdings Corporation 总裁 | 秦 直之
本部COO
金属本部 | 浦田 和幸
本部COO
化学品・电子本部 | 秋山 守
极CEO助理、CSO助理
新兴地区、涉外・公关负责人助理
海外地区主管助理
涉外・公关部长 | 原田 繁
本部COO
汽车本部 | 滨濑 牧子
CAO助理
CHRO (Chief Human Resources Officer) | 平田 龙也
本部COO
机械・能源・成套设备本部 |
| 今井 斗志光
本部COO、极CEO助理
非洲本部
非洲地区 | 青木 厚
公司总裁
株式会社NEXTY 总裁 | 柿原 安博
本部COO、CTO助理
化学品・电子本部 | 江积 哲也
本部COO
汽车本部 | 滨田 明生
极CEO助理、公司总裁
CEO助理
东亚地区、丰田通商（上海）总经理
新一代移动东亚地区统管 | 堀崎 太
本部COO
全球零件・物流本部 | 广部 贵巳
极CEO助理、公司总裁
欧洲地区、丰田通商欧洲公司总裁
丰田通商英国公司总裁 |
| 木村 和昌
非洲本部新事业开发COO | 服部 治行
本部COO
食品材料・生活产业本部 | 中山 弘挥
本部COO、极CEO助理
全球零件・物流本部
亚太地区 | 金泽 勇一
极CEO助理、公司总裁
亚太地区、丰田通商印度公司总裁
科伦坡事务所所长 | 佐藤 一范
公司总裁
丰通 Chemiplas 株式会社 总裁 | 石井 宏昌
本部COO
金属本部 | |

注：公司及职务名称为编写资料时的名称。（截至2019年6月25日）

公司管理体制

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。

基本思路

丰田通商在集团基本理念的基础上提出“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”这一理念，作为优秀的企业公民，规范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《公司管理准则》中完善公司管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。

公司管理体制

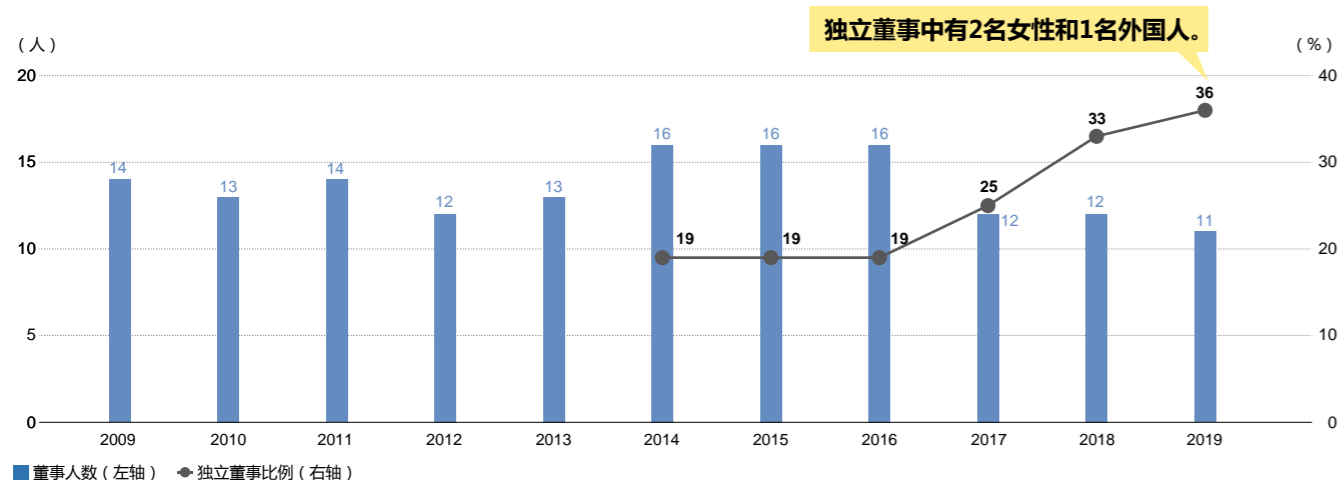
从经营的透明性和健全性的角度出发，我们设置了监事会，为实现高效经营，加强内部控制，还引进了执行董事制度。此外，本公司还通过本部制推行合并结算。目前，集团组织机构由7个营业本部和副总裁直属机构以及企业管理部门构成。

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 ceo 开展贴近一线实际情况的高效经营。2018年6月的定期股东大会上新增加了一名独立董事，独立董事人数由此增

公司管理改革年表

2006 引入执行董事制度	2016 实施董事会实效性评估
2009 成立ERM委员会	2017 废除自动转任为最高顾问、顾问的制度
2014 设置独立董事（共3名，其中女性2名）	设置CSO、CFO、CAO、CCO、CTO
2015 设置CIO	2018 年独立董事人数增加到4名（其中包括1名外国人）
设置董事人事案策定会议（现·董事人事委员会）	营业本部CEO专门负责业务执行，不再兼任董事
及董事报酬案策定会议（现·董事报酬委员会）	2019 确立“经营董事”的名单



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管理职能分散，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 Officer
 CSO : Chief Strategy Officer
 CIO : Chief Information Officer
 CFO : Chief Financial Officer
 CCO : Chief Compliance Officer
 CAO : Chief Administrative Officer

董事会

董事会共由11名董事（其中4名为独立董事）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。营业本部CEO定期向董事会汇报营业本部业务执行情况，并接受董事会的监督。4名独立董事中，3名独立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。为了让独立董事充分发挥经营与监督职能，董事会事务局在每次召开董事会前向独立董事进行情况说明，营业本部根据需要事先向独立董事进行情况说明，使独立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

本公司对包括独立董事、监事在内的所有董事会成员进行问卷调查，由董事会事务局进行分析评估，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。
- 我们针对上一财年评估中突显出来的各种课题采取了以下举

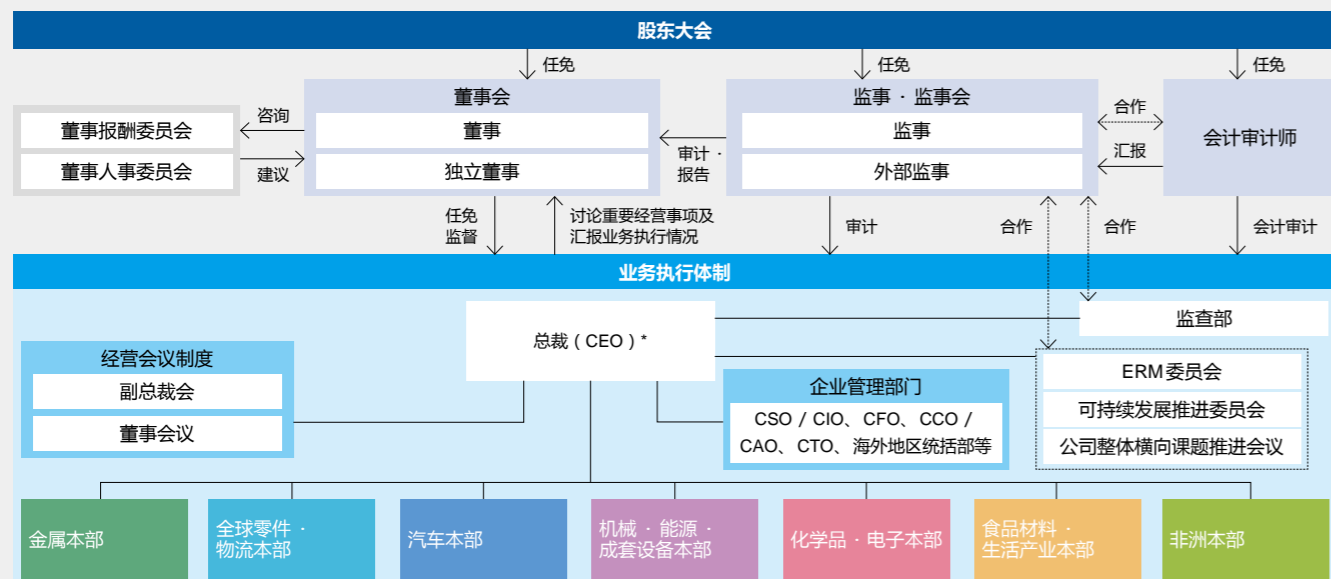
- 措：“在董事会上汇报全年的审议报告事项以及IR活动内容”；“重视董事选任方式的多样性”；“在董事会报告事项中设定议题和讨论主题，以便开展建设性的讨论及意见交流”。通过实施这些举措，我们将在确认上一年度所取得的成绩的同时，不断完善董事会的职能。
- 另一方面，对于筛选出的课题，我们将采取以下措施来加以解决：①使董事会成为独立董事加深对我集团业务理解的一个场所；②为确保拥有足够的时间进行事先讨论，将更早地发出会议召集通知，更早地将最终资料发给大家。我们将努力通过这些措施来进一步提高董事会的实际作用。

监事会

监事会由5名（其中3名为外部监事）监事组成，确保了以外部视角来履行监督职责。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换意见，努力确保实现业务执行的合法化、规范化和高效化。监事会原则上每月召开1次会议。

公司管理体制图 (截至2019年4月)



* CEO : Chief Executive Ofcer (首席执行官)

委员会与会议制度的功能与作用

本公司为加强公司管理，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。

董事报酬委员会·董事人事委员会

作为董事会的咨询委员会，我公司同时设置有“董事报酬委员会”以及“董事人事委员会”，均由总裁担任主席。这两个委员会各由5名董事组成，且均为3名独立董事和2名内部董事，由于独立董事人数所占比例过半，提高了其客观性与透明性。

董事报酬委员会负责对董事薪酬体系、决策方针以及其他董事薪酬相关的重要事项进行讨论，并且在对董事薪酬（方案）进行审议后向董事会汇报。

董事人事委员会负责对董事、监事和经营董事的任免方针以及人事（方案）进行审议，制定并落实CEO接班人培养计划，对董事人事的其他相关重要事项进行审议，并向董事会进行汇报。

经营会议制度

副总裁会

由董事长、总裁、副总裁、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

社由除独立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	召开频率
方针会议/数值讨论	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 投融资协议会	负责对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
经营董事共享会	推进经营董事之间的信息共享。	每月一次

ERM委员会

由主管副总裁、CCO、执行董事组成，原则上每年召开4次会议。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，以便构建相应的体制，明确可能对丰田通商集团经营产生较大影响的重大风险，并通过控制此类风险来提升企业价值

可持续发展推进委员会

详情请参见 P.56

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。	每年一次
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
安全·环境推进联络会	推进独立结算子公司与国内集团成员公司的劳动安全卫生活动，加大环境管理力度。	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

独立董事的选任

独立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、对促进多样

性的贡献等要素。此外，选任时还注重候选人是否具备丰富的知识和经验。

独立董事	重要兼职情况 (截至2019年7月1日)	选任理由	董事会会议的出席情况
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独立董事。	12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独立董事。	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，选任其担任独立董事。	10次 / 10次
Didier Leroy	丰田汽车株式会社董事·副总裁	历任丰田汽车株式会社欧洲本部本部长、第一丰田总裁等职务，2017年4月起，任第一丰田董事、副总裁（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。因此选任其担任独立董事。	8次 / 10次

独立董事与高层管理人员在每个月董事会会议开始前碰面，交换意见并统一认识。全体独立董事还将参加董事讨论会，就经营课题积极交流意见。此外，他们还参加可持续发展推进委员会等会议体制，为本公司提出各种建议。

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裁，于2015年6月出任丰田纺织株式会社董事长。作为常年从事企业经营的经验者，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。	10次 / 10次	10次 / 10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。	10次 / 13次	13次 / 14次
高桥 勉	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。	—	—

董事报酬

董事的薪酬由固定薪酬、绩效奖金构成，其金额比例约为50：50。固定薪酬是按照职位高低分别为每位董事确定相应的固定金额。奖金则是为了达成中期经营计划而采取的一种奖励举措，主要基于2018财年归属于联合决算母公司所有者的当期利润（当期预测值为1,400亿日元，实际为1,326亿日元）等我公司所重视的经营指标来考量，同时也会结合考虑公司业绩和长期目标。独立董事占半数以上的“董事薪酬委员会”在综合考虑公司整体经营环境等实际情况的基础上，对奖金计算方法以及金额妥当性进行审议，董事会则以审议结果报告为参考做出最终决定。

独立董事的报酬独立于业务执行体系之外，因此只领取固定薪酬而没有奖金。

董事的固定薪酬上限为每月总额7千万日元（2017年6月23日经定期股东大会决议），董事会在该范围内来确定具体金额。董事（不包括独立董事）奖金是按照各财年定期股东大会的决议来支付。

为确保监查工作的有效性，监事的薪酬被设定为一个独立体系，因此只向其支付固定薪酬。监事固定薪酬的上限总额为每月1,600万日元（2014年6月20日定期股东大会决议），监事会在该范围内来确定具体金额。

不向董事和监事支付退休金。

对于董事报酬，我们设置了独立董事占半数以上的“董事报酬委员会”，由其针对董事报酬进行讨论，董事会参考其讨论结果做出最终决议。

董事的分类	报酬等的总金额 (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 (不包括独立董事)	699	366	—	333	10
监事 (不包括外部监事)	83	83	—	—	3
独立董事	97	97	—	—	9

*1 上表包含2018年6月21日举行的第97届定期股东大会结束时离任的3名董事以及2名监事。
*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7,000万日元。
*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1,600万日元。

相互持股与减持方针

为了使我的企业价值获得持续提升，就必须维护并加强与各类企业间的交易关系以及协作关系。对于我公司的重要客户及合作伙伴的上市股票，我们从中长期的角度出发，对判断为有益且重要的上市股票实行战略性的限量持有。进行判断时，我们首先基于资本成本设置了一个我公司的特有指标，然

后利用该指标综合考虑收益性以及与客户之间的业务关系等因素，判断是否应继续持有，同时对持有的股票数量进行调整，并每年向董事会汇报一次调整结果。对其中已不具备继续持有意义的股票进行减持。

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次決算说明会，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3年，举办了电子业务说明会、可再生能源电力业务说明会、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。同时也积极参加由证券公司主办的面向海外投资者的大型投资研讨会，创造更多的对话机会。我们还坚持举办面向个人投资者的公司说明会，也参加了证券公司主办的IR展览会。2018财年，我们以主要城市圈为中心共计举办了24场说明会，包括IR展览会上所举办的说明会在内，共有约3,000人参加。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和评估。

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免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。



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。

公司管理

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·危机管理·BCM推进部，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决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承受度之间的平衡。此外，对于项目投资风险、信用风险、市场风险、劳动安全卫生以及环境保护等方面的风险，我们完善了其管理范围或管理指南，对风险进行了合理的把握与管理。

与此同时，我们通过ERM委员会，力争掌握与上述风险相关的集团整体存在的风险，发现潜在问题，研究制定相应的对策并推进其实施。

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

业务投资风险

详情请参见P.17-18

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，开展有针对性地重点管理，努力规避损失。

市场风险管理

对于常处于商品价格波动风险之中的有色金属、原油、石油产品、橡胶、粮食、纤维等大宗商品交易，我们设定了持仓限额，并定期监测限额的遵守情况，采取一切措施将价格波动风险降至最小。

海外危机管理（安全对策）

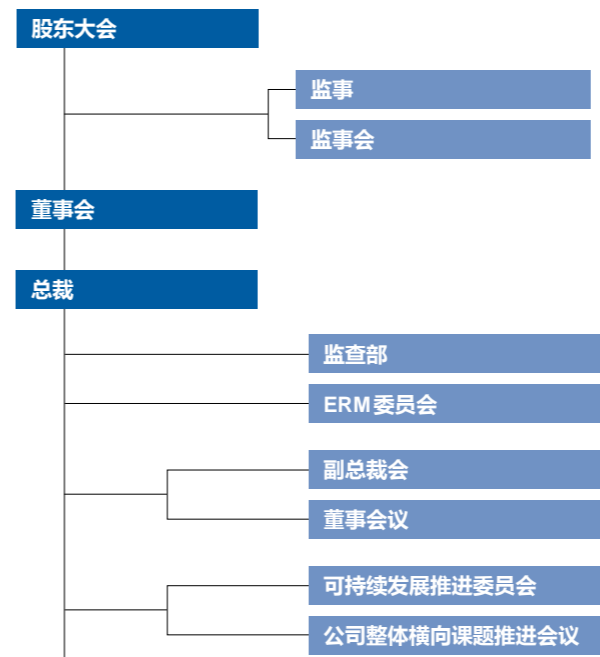
受2013年1月阿尔及利亚的恐怖袭击事件影响，本公司于同年4月在人事部成立了专职部门“安全对策室”。2017年4月，安全对策室与总务部减灾与BCM推进室合并，2019年4月又与ERM部合并，成立了ERM·危机管理·BCM推进部。员工教育方面，除了举办针对海外赴任人员及其家属的“海外赴任前说明会”外，还开展演习，让参与人员亲身体验海外特有的危险情况。

- 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，向身在海外的员工提供医生电话医疗咨询以及紧急医疗运送等服务。

组织结构图

(截至2019年4月1日)



国内网点数量	
总公司	2
分公司	9
营业所	1

海外网点数量	
分店及事务所	21
当地法人	29



公司数据

(截至2019年3月31日)

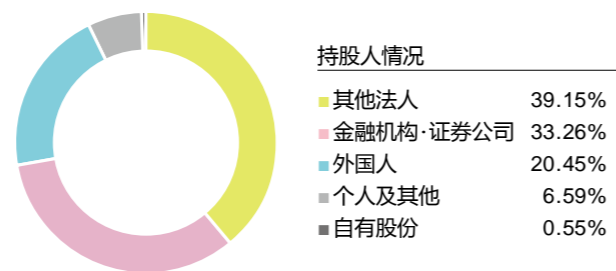
公司名称	丰田通商株式会社
总公司所在地	邮编450-8575 名古屋市中村区名站四丁目9番8号
成立日期	1948年7月1日
员工人数	单独 3,485人 合并 58,565人
注册资本	649亿3,600万日元
股票总数	可发行股票总数 1,000,000,000股 已发行股票总数 352,100,797股 (扣除1,955,719股自有股)
股东人数	39,006名
上市证券交易所	东京、名古屋(证券代码8015)
独立审计法人	Price water house Coopers Aarata LCC
股东名册管理人 / 特别账户管理机构	三菱UFJ信托银行株式会社
(联系地址)	邮编137-8081 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)	32,955	9.36
日本信托服务银行株式会社(信托账户)	15,156	4.30
株式会社三菱UFJ银行	8,098	2.30
日本信托服务银行株式会社(信托账户5)	4,311	1.22
株式会社三井住友银行	4,249	1.21
三井住友海上火灾保险株式会社	4,200	1.19
日本生命保险相互会社	3,522	1.00
JPMorgan Chase Bank 385151	3,476	0.99

(注) 持股比率已扣除自有股份(1,955,719股)。

股东分布情况



评级信息

(截至2019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)

