



Be the **Right ONE**

Integrated Report 2020

综合报告2020

2019财年

Be the Right ONE

丰田通商正在努力成为合作伙伴和相关利益方心目中无可替代·独一无二的存在。

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《旨在实现价值协创的综合公开、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。在财务信息及非财务信息方面，我们选择了那些对于我公司企业价值的持续提升具有重要意义的内容在综合报告中公布。更加全面、详尽的信息请参见公司官网各相关网页。此外，综合报告也已在公司官网发布。

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。



▶ 决算相关详细信息

2019财年决算详情参见《有价证券报告》。

<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2019.html>



▶ 可持续发展相关信息

有关环境、社会、社会贡献、冲突矿产的应对措施等信息，请参见公司官网中的“ESG信息”。

<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/>

纳入 SRI 指数

截至2020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，市值排名前700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。

CDP 评估结果 (2019年度)

- 气候变化: A-
- 水资源: B
- 森林 (棕榈油): B-
- 森林 (木材): B、森林 (大豆): B-



环境绩效数据担保

丰田通商集团的能源消费导致的二氧化碳排放量及耗水量的部分数据已由 Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA) 做出担保。

(注) 丰田通商被纳入 MSCI 指数以及丰田通商株式会社对 MSCI 的标志、商标、服务标记或指数名称的使用，并非出于寻求 MSCI 或其他相关公司为丰田通商株式会社提供赞助、宣传、推销等目的。MSCI 指数系 MSCI 的专有财产，MSCI 与 MSCI 指数的名称和标志为 MSCI 或其关联机构的商标或服务标记。

Contents

P.02 理念和经营战略

在总裁致辞以及其他章节中，围绕为社会建设做贡献这一宗旨，对丰田通商独特的价值创造理念及战略进行了介绍。

- P.02 理念体系
 - P.04 价值创造史话
 - P.12 总裁致辞
 - P.20 中期经营计划
 - P.23 财务战略
 - P.28 财务摘要
-

P.30 可持续经营

围绕可持续发展相关重要课题（Materiality），实现与社会的同步持续发展而采取的方针和措施进行了介绍。

- P.30 可持续管理
 - P.33 可持续发展相关重要课题（Materiality）的应对措施
 - P.42 环境管理 / 供应链 CSR
-

P.44 特集

针对助力向脱碳社会转型这一重要课题，主要围绕可再生能源这一重点领域，对相关业务活动进行了介绍。

- P.44 Climate Action
—为地球的未来做贡献的丰田通商集团
 - P.50 按照TCFD的要求进行披露
-

P.52 各本部概况

针对7个营业本部的业务模式及中长期战略等方面进行了介绍。

- P.52 At a Glance
 - P.54 金属本部
 - P.56 全球零件 · 物流本部
 - P.58 汽车本部
 - P.60 机械 · 能源 · 成套设备本部
 - P.62 化学品 · 电子本部
 - P.64 食品材料 · 生活产业本部
 - P.66 非洲本部
-

P.68 管理

针对管理的体系及具体措施进行了介绍。

- P.68 管理体系
 - P.70 公司管理
 - P.80 组织结构图
-

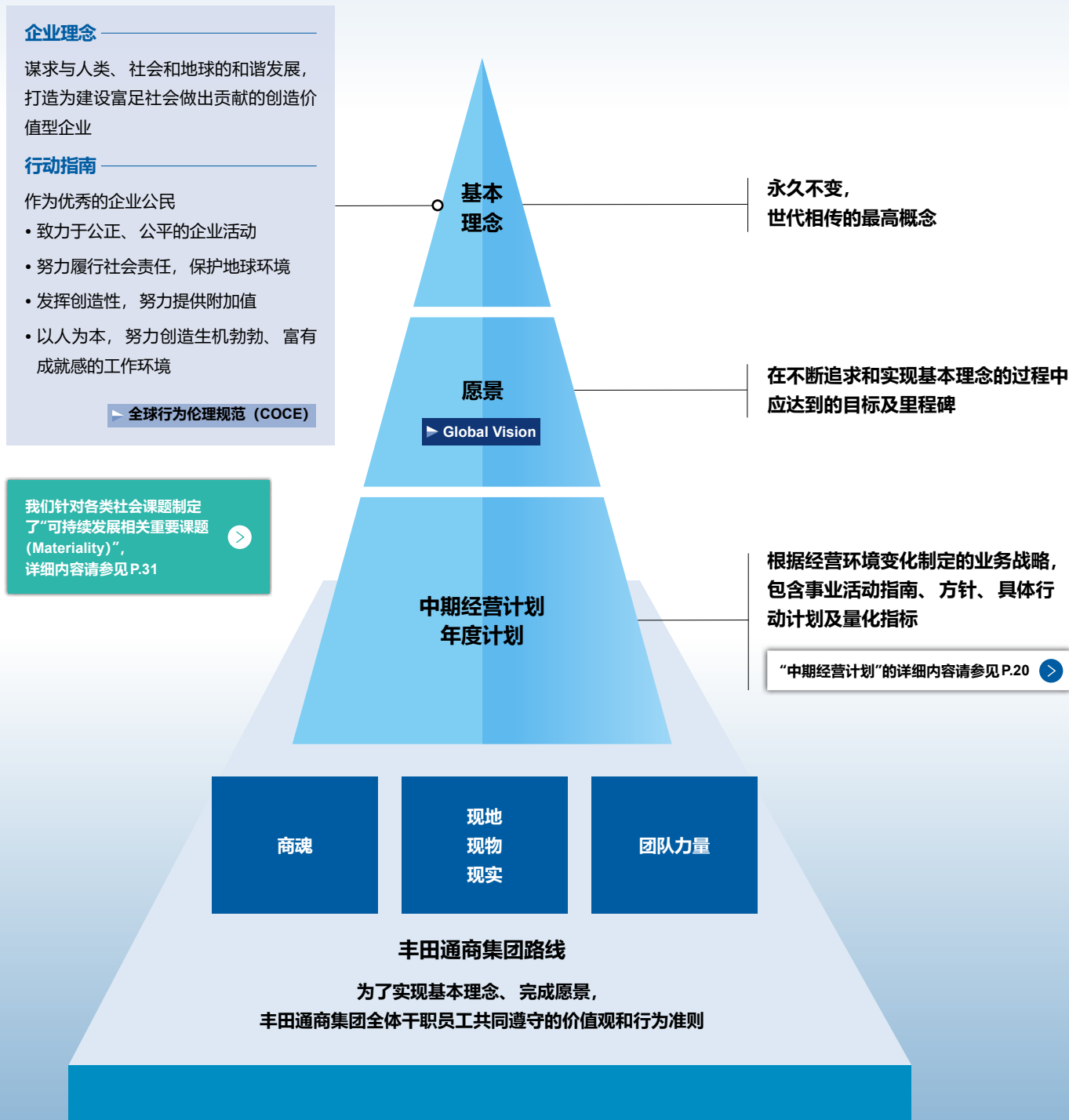
- P.81 公司数据
-

Be the Right ONE

- ① 不可替代性
- ② (成为) 独一无二的存在
- ③ (成为) 无可替代的存在

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

为成为真正的全球性企业，实现进一步的发展，我们提出了“Global Vision”作为丰田通商集团全球员工共同追求的目标。

理想形态

丰田通商集团将朝着



Be the **Right ONE**

的方向不断追求，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

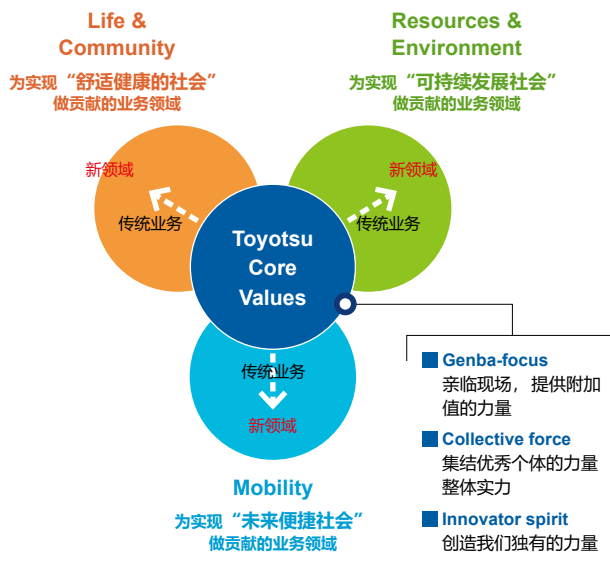
丰通核心价值是我们应最大限度发挥和加以运用的优势，这是我们以丰田通商集团路线为基础，为实现“Global Vision”而加以细化后的产物。围绕丰通核心价值，挑战我们应大力发展的三大目标业务领域。

传统业务发展

- 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



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 我们尊重并接受公司内及社会的多样性，积极致力于充分利用差异性的多元化和包容性。

价值创造史话

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，加快了在海外的展展。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。



随着丰田集团业务的全球化发展，大力推进海外业务

通过企业合并及参股，将价值链扩展到汽车领域之外

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

1948

1970 成立丰田Metal株式会社

2004 成立Green Metals株式会社

1964 开始向肯尼亚出口整车

1986 原东棉集团启动电力业务

1948 成立

1983 成立原株式会社东棉电子

1986 开始向美国集运发货

2003 成立原株式会社丰通电子

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

21世纪00年代

通过企业合并及参股，将价值链扩展到汽车领域之外

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Next Mobility、新技术开发等新兴领域，以及可再生能源、非洲业务、循环型静脉产业等社会需求强劲、发展潜力巨大的业务领域，对于这些可充分发挥本公司优势的业务领域，我们将不断发力以推动其可持续发展。



CFAO Group. All rights reserved.

▶ 发展过程中形成的“特色”

▶ 争取成为全球性企业而形成的“特色”

▶ 作为丰田集团一员的“特色”

培养积累的
丰田通商特色



2018
成立株式会社
Planic

循环型静脉产业



2016
将CFAO纳为全
资子公司



2019
全面接收丰田汽车株式会在
非洲市场的营销业务

非洲

当前获取竞争
优势的途径



2012
将 Eurus Energy Holdings Corporation 公司纳
为子公司

可再生能源



2012
将依摩泰株式会
社纳为子公司



2012
启动阿根廷锂资源开
发业务



2017
成立株式会社先端电子

Next Mobility

具有丰田通商特色的实践

我公司在“丰田集团”×“商社”这一DNA的基础上，在向全球性企业迈进的过程中逐步形成了“丰田通商特色”，并不断加以发展。我们充分发挥这些特色优势，将其运用于战略制定及业务拓展，以此来寻求与其他企业的差异化发展，从而不断创造出自己的独有价值。

丰田通商特色

形成发展过程

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

为确保丰田集团各公司、客户及合作伙伴在向海外发展的过程中能够专注于产品的生产制造，我们在世界各地建立起自己的供应链体系，并担负起能源采购的重任。此外，我公司建立起自己的生产制造企业并负责其运营，同时努力降低及改善成本，主动解决各类问题并与本土员工积极开展对话，不断磨练提升海外业务的经营管理能力。

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 M&A 的整合过程，体现多样性和包容性
- 吸取投资失败的教训，积累知识经验

通过与加商株式会社、株式会社东棉合并，极大拓展了汽车以外其他领域的业务规模；通过将CFAO纳为全资子公司，我们在非洲的业务领域及业务区域范围得以迅速扩张。通过开展上述符合公司未来发展方向的大规模 M&A，公司步入了非线性成长的轨道。此外，在进行并购及参股的过程中，应尊重对方的企业特点及企业文化，将其作为多样性来加以吸收并转化为自身优势。

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

我们拥有重视日常持续改善及PDCA循环的经营哲学，同时也拥有丰田生产方式的宝贵经验。我们在将这些运用于自身的同时，也灵活运用于各参股企业以提高其收益性。在合并或参股之前，加商株式会社、株式会社东棉、CFAO等企业已形成了自己的业务网络、市场及企业运营知识，我们充分运用这些丰田集团体系之外的资源，为推动提升丰田集团市场地位及收益贡献力量。

具体事例

在客户或合作伙伴启动海外生产之前，包括业务及IT基础设施建设、生产过程中的废弃物处理、回收再利用、员工生活基础设施及员工福利等方面在内，我们都会提前做好准备工作。通过这种无微不至的服务，我们作为“无名英雄”赢得了各方信赖。此外，在设立企业时，针对某一项目进行小规模出资相比，我们更愿意让自己成为经营主体，身体力行，凭借自身努力来开展业务运营。因此，从我公司的盈利结构来看，与投资收益（股息红利、权益法下投资损益）相比，经营活动带来的利润在比例上占有压倒性优势。



左：酒店式公寓业务（印度尼西亚）
右：科技产业园业务（柬埔寨等）

可再生能源与电子产品等业务通过开展M&A得到了补充和完善，目前已成为我们核心业务的一个组成部分；在非洲相关业务方面，我们已建立起遍布非洲全境的汽车销售网络及多元化的业务体系，并因此产生了协同效应。在完成与株式会社东棉的业务整合后，我们制定了丰田通商集团路线；在参股CFAO后，我们又推出了Global Vision。经过一系列的整合，我们逐渐形成了新的价值观。另一方面，对于那些未能按照原计划顺利实施的投资项目，我们都会认真进行分析总结，为今后的投资判断积累知识和经验。



左：2006年与株式会社东棉合并
右：2016年将CFAO纳为全资子公司

我们拥有商社中罕见的“成本降低及改善部”，该部门直接深入国内外集团成员公司（主要指生产、物流企业）开展工作，对各公司的业绩提升起到了巨大的推动作用。鉴于CFAO在非洲历经160年磨砺已形成强大的市场竞争力，丰田汽车株式会社于2019年将自己在非洲的营销业务进行了全面移交。丰田绿色能源（Toyota Green Energy）成立于2020年，今后将充分发挥公司在可再生能源业务运营方面的知识和经验，帮助丰田集团下属工厂等部门实现二氧化碳零排放的目标。



在印度 SAKRA WORLD HOSPITAL 的改善案例（左：改善前、右：改善后）

重要的环境变化与社会课题

我公司的业务活动范围遍及全球，不可避免地会受到时代大趋势、地球环境、社会变化的影响。这些影响一方面会成为业务上的风险，另一方面，在解决随之产生的各类社会课题的过程中也将创造出新的机遇，帮助我们实现成长并落实企业理念。

汽车产业的环境变化 (CASE)

随着CASE重大技术革新的出现，汽车产业已进入并且正处于“百年一遇”的结构性变革之中。CASE一词由Connected（互联化）、Autonomous（自动化）、Shared & Services（共享化）、Electric（电动化）的首字母连接而成。随着汽车电动化（向HV、PHV、EV等过渡）的不断发展，相关能源基础设施及原材料也在发生变化。

风险

- 随着汽车电动化的不断发展，所需零部件数量及其物流量均呈下降趋势
- 随着共享经济的普及，汽车销量增长放缓

机遇

- 随着汽车电动化的不断发展，新材料及其原料和资源等方面的需求上升
- 共享经济的普及催生出新商机和市场

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Mobility社会做贡献

大力发展回收再利用业务的时机已经到来

对于汽车以及含有稀有金属的电子设备来说，发展回收再利用的时机已经到来，与此相应，循环型经济的规模也正在不断扩大。循环型经济主张尽量不去使用有限的天然资源，而是将已废弃的产品及原材料等视为新的资源，重新加以利用制成新的产品。循环型经济正在全球范围内加速发展，例如，已得到180多个国家和地区批准的《巴塞尔协议》于2019年将污染废塑料纳入了管控范围。

风险

- 随着回收再利用产业的不断发展，同时受废弃物相关新规的影响，金属及塑料等纯料的交易增长放缓

机遇

- 金属及塑料领域回收再利用市场规模不断扩大并催生出新的业务机遇



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

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

无论业务环境如何变化，都应始终严守安全与合规。作为一家商社，我集团旗下同时还拥有众多的制造企业，存在着发生工伤事故的风险，因此我们将员工的生命与健康放在了最优先的位置。此外，在合规方面，我们制定了全球行为伦理规范（COCE）作为共同的行动指南，同时积极了解并尊重各国的文化及风俗习惯。



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



充分利用清洁能源和先进技术, 通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量, 助力向脱碳社会转型

气候变化的影响不断扩大

一般认为, 温室气体排放的增加是全球变暖的主要原因。随着全球气候不断变暖, 不仅会导致气候异常的概率增加, 引起海平面上升, 还会给自然环境及社会带来各种各样的影响。以往无论是进行发电还是生产产品, 一般都会使用到石油和煤炭, 为应对气候变化问题, 目前正在加速向二氧化碳零排放的能源及产品 (例如可再生能源及植物来源的产品等) 转变。

风险

- 随着汽车油耗管控日趋严格, 以车身轻量化为目标, 更换现有材料
- 随着二氧化碳排放管控力度不断增强, 以化石资源为主的能源及材料需求陷入低迷

机遇

- 车身轻量化所需新材料以及生物塑料等植物来源新材料的业务规模得以扩大
- 以风能发电为主导的可再生能源业务以及氢能等新能源的需求开始上升

有关如何应对气候变化, 请参见 P.44《特集 Climate Action——为地球的未来做贡献的丰田通商集团》



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

新兴国家的发展

新兴国家在人口快速增长的同时, 中等收入人群也在迅速扩大。其中, 非洲的中等收入人群在2010年时为3.5亿人, 预计到2030年将增至5亿人。非洲市场也被称为“最后的边疆”, 作为一个热点市场, 其消费规模有望得到进一步扩大。另一方面, 非洲依然存在着过度依赖资源开发以及如何为年轻人创造就业机会等课题, 为此需要进一步扩大产业开发及产业振兴的规模与范围。

风险

- 政治经济不稳定, 国债与货币波动率较高
- 在商业习惯及劳动文化方面存在区域性差异
- 受到传染病蔓延以及卫生状况落后的影响

机遇

- 随着消费规模的扩大, 汽车相关业务以及直接向消费者的业务市场也将随之扩大
- 产业开发及产业振兴所需能源、成套设备以及基础设施开发相关业务的规模得以扩大



尊重人权, 培养并活用人才, 积极“打造能够为社会发展做贡献的人才”

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,


通过自身所开展的业务来推动解决各类社会课题, 我们必须培养并确保一大批勇于实践、具备专业能力且立志奉献社会的优秀人才。同时, 为了应对业务环境的急剧变化, 更好地实现创新, 就必须注重人才的多样性。我集团经营多种商品, 我们的供应链也正在全球范围内延伸, 因此, 包括工作条件在内, 人权方面的保护意识必不可少。

利用自身优势，制定发展战略

我们针对环境变化及各类社会课题划定了四大重点领域，以充分发挥迄今所形成的竞争优势以及丰田通商的自身特点，并以此推动发展战略的实施。我们将通过向客户和社会持续提供我公司独有的价值来实现 Be the Right ONE 的目标，成为合作伙伴以及利益相关方心目中“无可替代、独一无二”的存在。

环境变化与社会课题

长期积累起来的竞争优势




汽车产业的
环境变化
(CASE)

汽车业务的相关知识经验与业务网络

我公司凭借丰田集团稳固的业务基础以及关系网络，充分发挥在汽车领域积累起丰富的业务经验，全力推进新一代技术的研究开发。

对开展CASE相关业务起到推动作用的电子技术

我们拥有全球最大的车载电子产品商社。



气候变化的
影响不断扩大

日本国内最大的风能发电企业

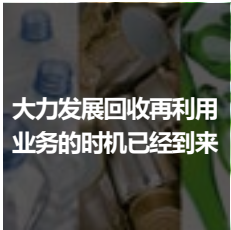
我集团于1986年迈出了发展可再生能源业务的第一步，截至目前，我集团风能发电规模已位居日本第一。包括太阳能发电、水力发电以及生物质发电在内，我们选择使用更多种类的可再生能源来进行发电，并将业务拓展到世界各地，目前装机总量已超过3,000MW。



新兴国家的发展

覆盖非洲全境的业务网络及影响力

株式会社东棉自1922年，CFAO自1852年起便已启动在非洲的业务。丰田通商通过与这两家企业合并，将其业务网点融为一体，在非洲全境构筑起稳固的业务基础。我们的业务范围涉及广泛，其中汽车领域除销售之外也从事相关生产，此外还包括药品的生产和批发、生活消费品的生产、大型购物中心的运营以及发电项目等。



大力发展回收再利用
业务的时机已经到来

经过长期努力，在回收再利用领域构筑起广泛的业务基础

促进汽车生命周期过程中产生的铁、废液、电池、稀有金属等多种废弃物的再利用。我们充分利用遍布国内外的集团业务网络，使报废汽车的回收再利用提升率提升至近100%。塑料及塑料瓶的回收再利用业务同样在日本国内居于领先地位。

丰田通商
特色

有关四大重点领域的发展战略、全球化战略及数字化变革的详细内容，
请参见P.12“总裁致辞”及P.20“中期经营计划”

四大重点领域的发展战略

Next Mobility 战略

我们成立了横跨全公司的Next Mobility推进部及新一代技术基金推进室，分别通过亲自参与以及创业扶持这两种方式来推进开展CASE相关业务，并不断创造出新的业务机遇。

可再生能源战略

在加强现有业务模式以及加速全球扩张的同时，我们不断丰富可用于发电的能源选项，积极开拓能源管理业务，努力扩大业务领域。2020年6月，丰田汽车株式会社与中部电力株式会社联合成立了丰田绿色能源（Toyota Green Energy）。该公司在未来将担负起向丰田集团供电的任务。

非洲战略

我们围绕移动、药品、生活消费品、成套设备这四大支柱领域加快了业务拓展步伐。尤其是在Mobility领域，一方面，丰田与铃木的联盟极大地丰富了小型车的产品阵容；另一方面，我们于2019年收购了Unitrans Motor Holdings (Pty) Ltd，并由此迅速扩大了在非洲最大市场南非的销售网络。

循环型静脉产业战略

从报废汽车的回收拆解、破碎、分选，直到作为再生资源加以重新利用，我们积极整合集团成员公司的职能来打造相应的业务体系。在生活资材领域，我们于2018年成立了日本最大规模的再生塑料企业，并于2020年成立了一家专门开展塑料瓶回收再利用业务的企业。

经营基础的变革



全球化

我们立足于“人员”、“组织与机制”、“业务”这三个方面来推动自身的全球化发展，并且加快了向海外网点放权的步伐。



数字化变革

我们设置了CDTO（Chief Digital & Technology Officer）一职作为经营责任人，负责全公司数字化变革的相关工作，同时还成立了数字化变革推进部，通过与营业本部开展合作来提升业务效率，为客户创造新的价值。

合作伙伴及相关利益方心目中“无可替代、独一无二”的存在



Be the Right ONE

总裁致辞



在新常态的世界里，努力发展成为 Be the Right ONE，为社会贡献力量、提供价值。

贷谷 伊知郎

总裁

首先，我们向世界各国因新冠肺炎疫情而去世的人们表示深切的哀悼，同时也要向目前仍在与疾病抗争的人们致以诚挚的慰问。我们还要向那些守护我们的生命与生活，奋斗在医疗等领域最前线的工作者们致以崇高的敬意。

■ 决心肩负起开展“Economic of life (维持生命所必需的经济活动)”的使命

未知的病毒对全世界所有国家和地区都造成了冲击，给整个社会以及我们的生活带来了严重影响。随着新型冠状病毒（以下简称新冠）疫情的蔓延，本公司同样面临着极其严峻的考验。但即使面对这种情况，我依然呼吁公司全体同仁“应时刻保持危机意识，但绝不畏缩，要不断发起新的挑战”。因为我认为这种为了取得成功而做出的不懈努力将会在未来市场竞争力的差距上得到体现。即使在已开始针对后新冠时代以及与新冠病毒共存的新常态开展讨论的今天，这一观点也不会改变。

然而，只有在做好充分准备的条件下才有能力发起挑战。本集团一直致力于构建自己的危机管理体系、业务连续性及风险管理体系，并不断加以优化完善。新冠疫情爆发后，我们迅速做出了应对。1月29日，随着中国国内疫情的进一步蔓延，我们立即成立了应急工作组“E (emergency, 突发事件应急) 本部”，并对公司所有信息实行可视化管理。

当然，最重要的任务就是确保员工及其家人的健康与安全。我们采取了这样一种方针：将丰田通商集团全球员工的健康与安全放在首位，根据所在地区的实际情况灵活应对，并在此基础上尽最大努力确保持续经营。对于派驻海外的员工及其家人，做到实时掌握其每日的动态信息（例如，谁在哪里），并根据具体情况为其提供必要的帮助。此外，早在疫情之前，我们就已开始着手远程办公环境的搭建，并且在这次疫情中发挥了作用。在日本政府发布紧急事态宣言的一个月前，我们便强烈建议员工留在家中远程办公，同时还面向全公司发出了紧急事态宣言，要求建立并完善相应的联络网等。

“Economic of life”一词是由法国经济学家雅克·阿塔利 (Jacques Attali) 提出的。正如该词所表达的含义，人类离不开维持日常生活和生命所必需的经济活动，而企业则对此起到重要的支撑作用。我们之所以提出“尽最大努力确保持续经营”这一方针，主要出于以下原因：一方面，我们已下定决心，要确保那些对社会运转起到支撑作用的企业职能不会停摆；另一方面，我们坚信持续经营有助于确保集团员工稳定就业。实际上，虽然我公司业务整体需求出现下滑，但医疗保健、能源、食品材料、物流、IT等生活相关业务领域依然保持了良好的发展态势。此次的新冠危机让我们重新认识到，我们所开展的业务关乎民生根本，必须承担起相应的社会责任。

■ 增强韧性的三项举措

让我们将目光从当下的危机转向能够帮助我们摆脱新冠困境的“韧性（复原力）”，对此我们面向全体员工提出三点意见，希望大家加以贯彻落实。

第一，在确保员工及其家人的健康与安全的基础上，尽最大努力确保持续经营。如前所述，尽管供应链与市场出现了大幅波动，“Economic of life”相关领域则依然保持了良好的发展势头。这主要归功于，自雷曼危机以来，我们不断努力扩大业务范围，特别是加大了BtoC业务的推进力度。今后，在继续推进Mobility领域发展的基础上，希望能够将其与Resources & Environment (R&E) 领域以及Life & Community (L&C) 领域相结合，建立涵盖这三大领域的业务组合，并努力加以完善和提升。

第二，认识到杜绝浪费，开展“精益(lean)”经营的重要性。一直以来，我们都非常注重现金流的管理，采取了诸如减少库存以及缩短资本周转天数等措施。而此次我们利用应对新冠疫情开展的危机管理，再次向全体员工发出号召，要求彻底杜绝浪费。

第三，即使面对新冠危机，也绝不放弃挑战，具体而言，即不要因此而缩减投资额度。令人欣慰的是，我公司拥有足够的实力，即使面对市场波动，依然可以继续开展投资。此外，特别是在对初创企业的投资方面，随着风险资本的减少，我公司有望迎来更多的机遇。在着眼于未来进行投资时，应在严格筛选投资项目的基础上，像构建投资组合那样，继续保持投资力度。

■ 将个人的工作、企业的生产经营活动以及为社会提供价值串联起来 < 可持续经营 >


为了培养国际化经营人才，我公司每年都会召集总部以及海内外各集团成员公司的新一代领导型人才开展名为 Global Advanced Leadership Program (GALP) 的培训。按照惯例，在每次培训结束后，都会安排学员汇报学习成果。我本人出席了2019年12月的汇报活动，聆听了16位学员的汇报。其主题为“存在的意义”，即“我为什么要从事这项工作”、“这项工作对于社会来说有什么样的意义”、“丰田通商集团应怎样为社会做出贡献”。他们的发言谈及了工作对于自身的意义以及如何为社会提供价值，作为在同一集团工作的同事，这些经过认真思考的发言让我深受触动。这让我重新意识到，这种对工作的意义及价值的不懈探索，能够激发出我们对工作的热情与干劲。

要使我们的每一位员工都能够认识到自己的工作与重要课题紧密相关，这一点十分重要。为此，应明确指出，员工个人与丰田通商集团以及社会乃是紧密相连的，并向员工指明这条“线”的具体含义。例如，某一员工当前的工作任务是向业务合作伙伴提供某一商品，那么这项工作对于公司而言有着怎样的意义？这项交易能够给社会带来怎样的价值？为使员工能够对此有清醒的认识，就必须向其指明这条“线”，而这正是我作为一名经营者的职责所在。

我们的目标是成为“Be the Right ONE”，即成为无可替代的存在。对于某些工作，如果其他企业能够比丰田通商集团更加高效、更加有效地完成，那么这些工作就可以委托给这些企业去做。我们应当深入挖掘只有我集团才能完成的工作以及我集团最擅长的工作，同时还应努力争取客户的认可，只有这样，才能使我们的工作与业务的价值得到进一步的提升。为了寻找能够将各项工作与社会串连起来的切入点，以及筛选出最能够发挥我们资源优势的领域，这就需要我们积极听取利益相关方的希望和要求，在公司内部进行反复讨论并最终做出决定，而这也就是可持续发展相关重要课题（Materiality）。

我们已建立起相应的机制，以使重要课题渗透到整个集团并纳入日常工作。首先，我们将CSR推进委员会改组为可持续发展推进委员会，并且通过与经营企划部辖下增设（2019年4月）的可持续发展推进室开展合作，进一步加强了对可持续发展战略的推进职能。此外，为了使其在业务及工作中得到切实执行，就需要制定具体的目标并实行进度管理，我们为此设定了相应的KPI。其具体内容将在本综合报告中进行披露。对于该KPI，我们将通过实际的交易及其反馈情况来进行验证，并根据需要对其项目及目标值加以灵活调整。

有关可持续经营的详细内容，请参见P.30“可持续管理” >



要让每一位员工认识自己的工作能够给社会带来怎样的价值，而为员工指明这条“线”则是我的职责所在

■ 制定与重要课题挂钩的经营计划，期待3年后实现飞跃 < 中期经营计划 >

我们公司制定了为期3年的中期经营计划，该计划每年都会对目标进行滚动更新。回顾我们3年前，即2017年5月制定的中期经营计划，可以发现2019财年的所有项目都达到了预期的业绩目标。具体来看，当期利润为1,355亿日元，净DER为0.86倍，RA / RB为0.8，现金流也同样保持为正。此外，在股东回馈方面，派息比率保持在25%以上，股息绝对额也有所增加。

投资方面，相对于2,000亿日元的既定目标，实际投资金额达到了3,376亿日元。从重点领域来看，单项投资金额较大的R&E领域以及Mobility领域和L&C领域的实际投资金额均超过了既定目标。

这里我想要强调一点，投资金额的回升并不意味着我们放松了投资纪律。每个月我们都会召开投资战略会议，围绕投资的整体方向及战略开展讨论。会上，我们会针对具体的业务项目，探讨其是否属于“Be the Right ONE”，是否能够真正充分发挥我们的竞争优势。此外，我们还会召开投融资委员会会议以及投融资协议委员会会议，对投资项目的盈利能力进行审查，判断该项投资是否可行。与会者可以分为两派，其中一派拥有“清醒的头脑”，会以冷静的眼光对收益性及业务计划进行仔细验证；另一派则拥有“炙热之心”，这源自于他们对项目的热情以及强烈的主人翁意识。有些时候，这两项会议便会成为这两派交锋的战场。我们的优势在于，能够对投资对象进行持续监控，严格执行撤出标准，通过加强风险管理来避免产生意外损失。

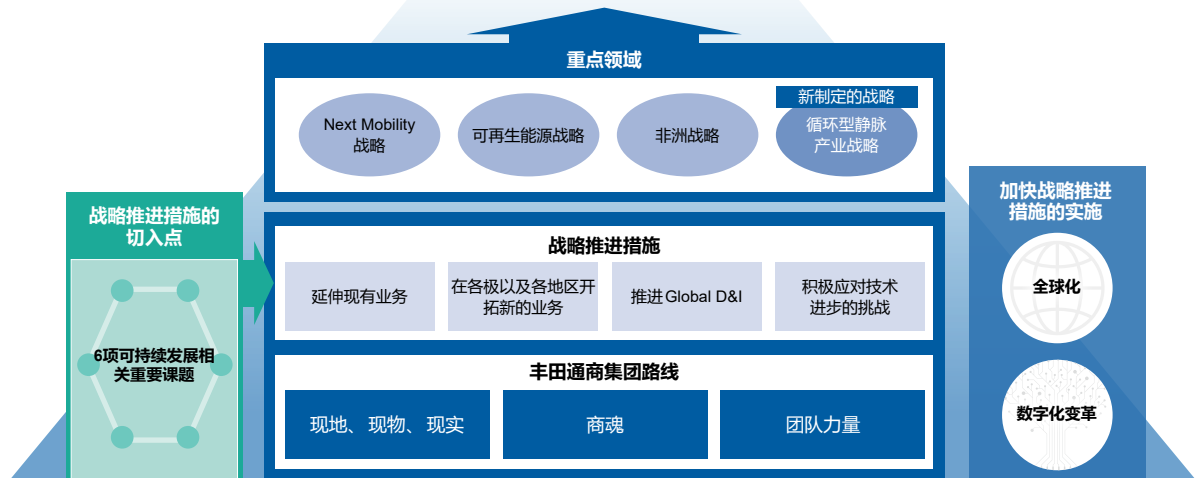
我们在2020年4月更新的中期经营计划中作出了预测：尽管我们的业务，特别是汽车相关业务受到了新冠危机的影响，但市场将在3年后实现反弹。我们的计划是，在此期间着眼于未来增长，扎实布局，尽快回归增长轨道。根据国家及地区的实际情况来采取必要的攻守措施，在恢复后实现进一步的飞跃。

在主动出击的布局方面，我们将“循环型静脉产业战略”列为中期经营计划的四大重点领域之一。这样一来，实现了四项重要课题与四大重点领域之间的连接，重要课题与中期经营计划之间的联动性也得到了加强。今后，在积极推进“Next Mobility战略”、“可再生能源战略”、“非洲战略”的同时，我们将同样大力推进“循环型静脉产业战略”的实施。

中期经营计划的详细内容请参见P.20 >



努力成为（客户、合作伙伴心目中无可替代、独一无二的存在）



Next Mobility 战略

灵活获取业务机遇，以此开拓潜在市场

我们在Next Mobility战略中提出要灵活应对汽车产业的环境变化，助力打造安全舒适的Mobility社会。我们希望通过这一战略来加快应对CASE*1，创造新的业务机遇。包括“开发与生产”、“利用与服务”、“再利用”在内，针对汽车生命周期的每一个阶段，将以下3个领域作为切入点，不断努力创造我们所特有的价值。具体包括：“新一代的‘汽车’”（为追求轻量化、电动化而采用替代材料）、“新一代服务”（Mobility服务及互联业务）、“能源管理”（应对相应领域的新需求，例如VPP*2、蓄电池的应用、氢能及燃料电池等）。举例来说，为加快应对CASE的步伐，我们正在开拓更多的直接参与型业务（将新技术掌握在自己手中）。

同时，我们利用基金来打造风险型业务，积极开拓新的业务机遇。我们于2019年启动了第2期（两年一期）新一代技术基金。此外，2019年10月，我们以50亿日元成立了名为“Mobility 54 Investment SAS”的投资公司，专门向非洲Mobility领域的初创企业提供投资和融资服务。作为新一代技术基金的一个投资项目，我们向美国的Zipline International Inc.进行了投资，该公司在卢旺达和加纳利用无人机开展物流业务，主要为医院运送输血用血液制剂等物资，在新冠肺炎疫情爆发后，该公司在抗疫医疗物资的运输方面同样做出了贡献。今后，我们将继续基于前线员工在当地直接收集的信息，灵活把握业务机遇，进一步巩固我们在潜力市场的桥头堡地位。

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

*2 Virtual Power Plant（虚拟发电厂）的简称。其机制是将分散在家庭和工厂的光伏发电等可再生能源以及蓄电池并网，使其像一座真正的发电厂那样运转

可再生能源战略

将我们的专业技术和经验应用于更加宽广的“面”，扩大区域布局，拓展业务领域

在可再生能源战略方面，作为具有竞争力的清洁电力企业，我们正在寻求进一步扩大海外市场布局以及进一步拓展业务领域。在非洲开展的风能发电业务即为其中一例。我公司与日本国内最大的风能发电企业Eurus Energy Holdings（我集团成员企业）共同出资兴建的埃及首个风能发电IPP*3项目于2017年开始动工，并于2019年10月正式投入商业运营。我们希望通过该项目来推动清洁低价的可再生能源在埃及的普及。另一方面，我们业务并没有局限于单独的“点”，而是不断追求“面”的拓展，充分发挥由此积累起来的技术和经验，进一步开拓新的业务机遇，将市场扩展至西非及南非地区。

同样，在日本国内，我们于2020年6月与丰田汽车株式会社以及中部电力株式会社共同成立了丰田绿色能源（Toyota Green Energy），主要从事可再生能源电源的收购及运营管理。我们将利用30多年来通过开展可再生能源业务而获得的专业技术和经验，为丰田集团未来的可再生能源供应做出贡献。

*3 Independent Power Producer（独立发电厂）的简称

详细内容请参见P.44《特集 Climate Action——为地球的未来做贡献的丰田通商集团》

非洲战略

坚定增长信心，持续推进业务开发

在非洲战略方面，首先，在Mobility领域，我们将通过开展相关业务来助力解决非洲的社会课题，推进非洲的区域发展，并希望通过这些努力，使自己发展成为“扎根当地”的企业。为此，我们将继续按照去年提出的方针，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，并以实现“地产地乘”为目标，构建相应的价值链。此外，为了加强在南部非洲地区的业务，我们于2019年11月收购了南非的Unitrans Motor

Holdings (Pty) Ltd. Unitrans是南非最大的汽车经销集团之一，主营汽车租赁业务及保险业务，营业额约为15亿欧元，拥有约6,100名员工。以前，我公司的业务很少涉足南部非洲地区，此次收购为我们加强在该地区的Mobility业务布局打下了基础。除Mobility外，在药品、生活消费品以及成套设备业务方面，我们同样在努力开辟新的业务领域，并且在“WITH AFRICA FOR AFRICA”这一理念指引下，同心协力推动业务发展。

我们在2016年将CFAO纳为全资子公司，在2017年对非洲相关业务进行了整合与集中，成立了非洲本部，并于2019年接管了丰田汽车株式会社的销售业务。由此，我公司从事非洲相关业务的员工规模已扩大至约21,000人，占全体员工的三分之一。随着新冠肺炎疫情在非洲各国蔓延，这令在非洲开展业务的我们感到无比担忧。而非洲脆弱的医疗基础设施同样令人不安。截至目前，新冠疫情究竟会发展到何种程度仍不明朗。不过，从长期的成长性来看，非洲市场依然具有潜力，在这一点上，我们的信心并不会动摇。今后，我们也将继续着眼于未来，积极推进投资和业务开发。



循环型静脉产业战略

发扬“身着工服挥洒汗水”的现场主义精神，为资源循环贡献力量

在此次制定的中期经营计划中，我们在Next Mobility战略、可再生能源战略、非洲战略的基础上，增加了循环型静脉产业战略作为第四大重点领域。除汽车的材料采购、散件组装、销售等汽车产品生命周期中的上游部分以外，长期以来，我公司也在发展车辆的回收、解体、构件及零件的再资源化等静脉产业。集团成员公司之一的丰田Metal株式会社，其汽车ASR * 4的再资源化率已达到99%以上。除汽车外，我们的业务组合中还包括生活资材、家电以及废弃物、废油和废塑料等资源循环业务。今后我们也将追求利润的同时，不断加强这些业务，将那些一直以来遭到废弃的产品及原材料作为资源加以利用，为资源再循环机制的构建贡献力量。

在可持续经营方面，随着公司内外相关讨论的不断深入，资源循环相关业务在社会中所发挥的重要作用再次显现，这成为了一个转折点。循环型静脉产业本身并不引人注目，但是其恰恰体现了“身着工服，头顶安全帽，在一线挥洒汗水的丰田集团”精神。

*4 Automobile Shredder Residue（汽车破碎残余物）的简称

加强部门间的横向沟通， 以此来加快4项措施的实施 < 全球化与数字化变革 >

为了加快中期经营计划各项措施的实施步伐，我公司同时也在积极推进全球化与数字化变革。如前所述，我集团全体员工中约有三分之一的人员从事与非洲相关的业务，由此可以认为我们员工的全球化也在加速向前推进。作为今后的课题，我们希望进一步推进管理层的全球化。具体而言，就是要加大对本土人才的培养力度，由其来担任各极、各地区的负责人以及当地法人的负责人，同时进一步加大对对其放权的力度。特别是在开展BtoC业务时，熟知当地商业习惯及市场情况的本土人才更是不可或缺。除前面提及的类似GALP这种培训机制外，在构建人才战略时，也将启用本土人才担任负责人作为前提。

如果各极、各地区的负责人以及当地法人的负责人能够更多地由外国人来担任，那么我们就可以在全球范围内招募到更多积极谋求职业发展的优秀人才。随着优秀人才队伍的不断壮大，会有越来越多的本土人才被提拔担任负责人，并形成一种良性循环。

在经营管理方面，我们同样准备采取进一步的措施来加以改善。我集团基本上采取以“金属”、“食品材料·生活产业”等各营业本部为主体的纵向经营管理，同时又以地区为横轴，培养地区专业人才，立足于现地、现物、现实，贴近各地区的客户，形成一种矩阵式经营。坦率地讲，如果将指挥命令系统全部集中于本部或者全部集中于地区，实行一元化管理，那么我们的经营管理将会变得更加简单。一方面我们认为，只有以本部为单位，才能够制定出高度精准的业务战略并加以严格实施；另一方面，我们也认识到，只有将所有地区纳入自己的视野范围后才可能顺利开展某些业务，例如在非洲采取了“将业务全面铺开”的方式。而这两个方面都是我们想要追求的目标。因此，即使困难重重，我们也将着眼于未来，进一步推进矩阵型经营。

在数字化变革方面，我们并没有停留于DX1.0（提升工作效率和生产效率）。为了进一步实现DX1.5（利用IT技术，提高现有业务的附加价值）以及DX2.0（利用IT技术创造全新业务），我们以数字化变革推进部为核心，推动横跨各本部、共有100多名成员参与的DX项目。此外，我们着眼于未来进一步扩大业务基础，通过两家投资基金，面向创新技术应用业务以及致力于开发全新服务的风险企业积极开展投资。如前所述，如果我们不能紧紧把握住数字化变革的机遇，则很可能被时代所抛弃。正是出于这样一种紧迫感，我们开始采取积极行动。

符合经营战略、 拥有多元化观点的董事会结构 <公司管理>

公司外部环境的变化导致业务环境的不确定性不断增加。在这种情况下，我们开始认识到管理的重要性，具体而言，即认识到确保董事会拥有多元化观点的重要性。虽然我们一直在持续努力加强管理，但随着新冠疫情的蔓延，让我们再次深切体会到其重要性。

2020年6月的股东大会上批准的董事会成员名单中，内部董事的名额由7名缩减至4名，外部董事则有4名，共有8名董事。此外，川口顺子女士自2014年起已连续6年担任外部董事，此次井上YUKARI女士取代川口女士成为新的外部董事。井上董事曾在外资企业历任多项要职，自2013起开始担任日本Kellogg有限责任公司总裁一职，在我公司致力于加强的L&C领域，特别是面向消费者的业务领域拥有丰富的经验。此外，对于希望加强多样性的我公司而言，井上董事是日本国内为数不多的女性经营者，期待她能够成为我们员工的榜样。

董事会的其他各位外部董事也都凭借自身经验，在董事会中发挥着重要作用。藤泽久美董事与初创企业及专家之间拥有频繁的交流并因此而建立起广泛的关系网络，对于社会变化拥有敏锐的洞察力；Didier Leroy董事对汽车行业以及全球性企业的经营有着独特理解；河本邦仁董事在科学方法及制造业的重要性等方面具有真知灼见。他们凭借自身的优势，针对我公司的发展前景、经营、战略及组织文化提出自己的见解。我们所聘请的外部董事同时也是评论家，对于目前正在制定经营战略的我们来说，他们的专业知识不可或缺，而我本人也将以一种积极良性的紧张感，在董事会上针对公司的未来发展与各位董事展开认真的讨论。

此外，已于6月份卸任的川口女士曾历任环境大臣及外务大臣等职，她基于自身的经验，围绕地球环境等问题，从全球性的角度对我公司所应发挥的作用提出了宝贵意见。除董事会外，她也会出席可持续发展推进委员会的会议，从梳理出可持续经营相关方针直到制定具体的措施指标的整个过程中，给予我们有益的建议，有时也会提出严苛的意见。

会议时间并非越长越好，但随着讨论的不断深入，董事会的会议时间较以往大幅延长。在董事会会议结束后，我们还会另寻时间，由各本部针对自身业务概要、业务战略及进展情况向外部董事及外部监事进行说明，并开展交流问答。此外，我们还会安排外部董事及外部监事走访我公司的业务现场，直接倾听一线员工的心声。这些活动并非董事会上的抽象理念，而是实实在在的讨论和交流，因此颇具成效。

■ 继续追求新常态下的“现地、现物、现实”

6月初，日本政府解除了紧急事态宣言，新冠疫情有所趋缓。在这种情况下，我在总部办公室见到了入职以来首次来办公室上班的应届新员工。经过交流我了解到，除接受线上培训外，此前他们一直通过远程方式来接受前辈员工的工作指导。但他们还是更喜欢来到公司上班，由前辈直接进行面对面的指导，因为只有这样才会感觉到自己是真正在工作。我本人也是如此，在家中办公时，发现自己居然没有出现工作延误的情况，而另一方面，也让我重新体会到了与他人面对面交流的价值。

我公司基于“现地、现物、现实”原则来开展业务。有很多事情只有当我们与他人接触后才能够理解，也有很多事情只有当我们亲临一线，亲自感受现场的气氛，亲眼去观察才能够明白。我们必须继续考虑如何在今后的新常态下实现这一点。

今后如果有机会，我会再加以详细叙述，但是我想指出，丰田通商集团并非那种任何业务都会涉足的所谓“全才”型综合商社，而是一家拥有自身优势且具有专业精神的“专业商社集团”。我认为“Be the Right ONE”的核心在于，始终贴近现场，固执地追求被客户所认可的价值。为此，在寻求业务机遇的同时，有时也需要我们说“No”。我已下定决心带领大家进行一场变革，打造一个强大的组织，将具有这种决心和热情的人们召集在一起，不断发起新的挑战。恳请大家继续支持和帮助我们。

总裁

貸谷伊知郎

应成为一家受到客户认可、
具有专业精神的“专业商社集团”



中期经营计划

丰田通商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。

2019财年中期经营计划 量化方面的总结回顾

从2017年5月份公布的2019财年中期经营计划中制定的各种量化目标来看，当期利润（归属于母公司所有者）、净DER、RA / RB、自由现金流（自由CF）等所有项目均实现了预定目标。此外，在股东回馈方面，派息比率保持在25%以上，股息绝对额也有所增加。

	2017年5月发布 2019财年目标	成果	
当期利润(归属于母公司所有者)	1,300亿日元	1,355亿日元	达成
ROE	10~13%	11.3%	达成
有息负债 (NET)	11,000亿日元	10,324亿日元*	达成
净DER	1.0倍以内	0.86倍*	达成
RA / RB	不满1.0	0.8	达成
自由 CF	持续盈利	+939亿日元 营业CF + 2,678亿日元 投资CF ▲ 1,739亿日元	达成
股东回馈	派息比率25%以上 切实增加实际分红金额	2017财年: 94日元 2018财年: 100日元 2019财年: 110日元	达成

*包括租赁负债1,103亿日元

2019财年中期经营计划 ESG 回顾

在“E（环境）”方面，我们选定了2018年可持续发展相关重要课题（Materiality）；重点领域方面，除“Next Mobility”及“非洲”外，2019年又新增一项“可再生能源”。在“S（社会）”方面，面对人才及工作方式的多样化发展趋势，我们正在积极采取各种措施加以应对。在“G（管理）”方面，自2019年4月起将经营与执行加以明确分离，同时对董事会的人员结构进行了调整。

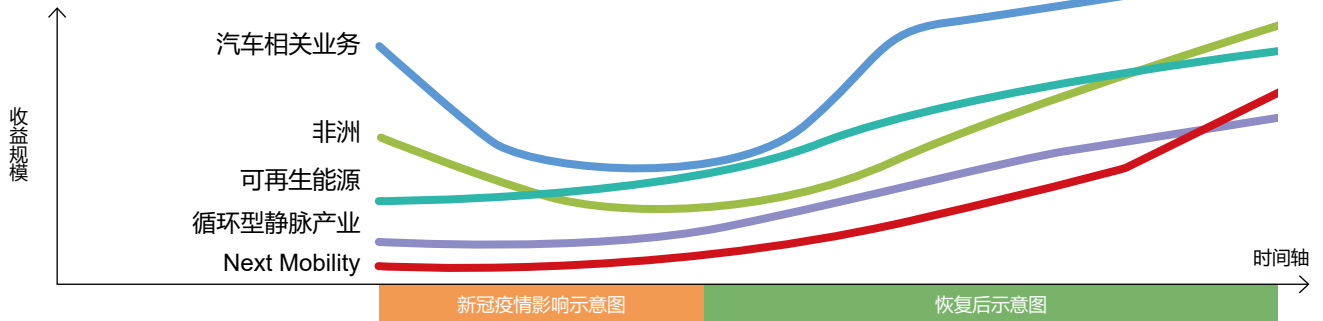
	预定目标	成果
环境方面	通过商业形式 来推动解决社会课题	<ul style="list-style-type: none"> 选定2018年可持续发展相关重要课题（Materiality） 将“可再生能源业务”新列为重点领域
社会方面	营造一个能够充分发挥员 工积极性的工作环境	<ul style="list-style-type: none"> 推进“活力活动”与“Morning Win” 扩大工作方式的选项范围，例如远程办公等 推进健康经营
管理方面	强化管理体系	<ul style="list-style-type: none"> 经营与执行相分离 调整董事会人员结构 <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="margin-right: 20px;"> <p>董事（其中，外部董事）</p> <p>截至2017年5月底 16名（3名）</p> </div> <div style="margin-right: 20px;"> <p>▶</p> </div> <div> <p>截至2020年6月底 8名（4名）</p> </div> </div>

把握经营环境是开展业务的前提

在新冠肺炎疫情（以下简称“新冠疫情”）面临着长期化的当下，从其对丰田通商的影响来看，汽车相关业务及非洲的汽车销售业务均受到了巨大冲击，其他业务所受影响则

较为有限。在这个时候，希望大家能够结合所在国家和地区的实际况做好攻守布局，公司上下团结一致，共克时艰。

今后的收益示意图（不包括临时性因素）

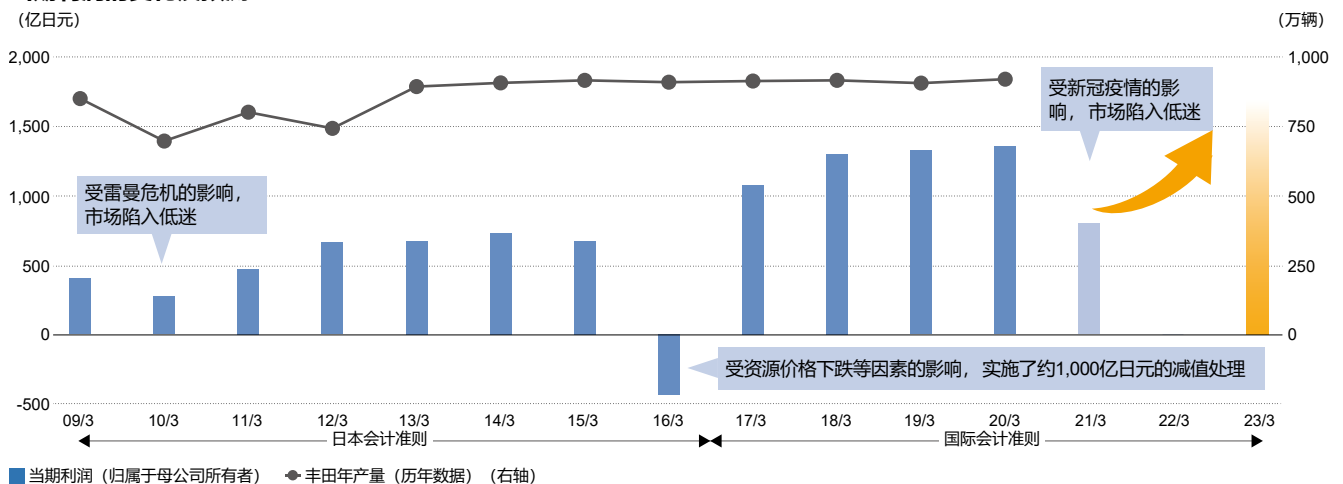


2022财年中期经营计划的定位及调整

2022年中期经营计划是以新冠疫情对全球的影响将于3年后基本消失为前提而制定的。从目前来看，市场仍将延续低

迷态势。但我们认识到，当前困境中所作的努力将在未来给我们带来竞争优势，帮助我们在今后实现飞跃式发展。

当期利润的变化及预测



2022财年中期经营计划的整体情况

丰田通商集团此次在制定2022财年中期经营计划时，在以往三大重点领域的基础上，新增了“循环型静脉产业战略”。我们将“6项可持续发展相关重要课题(Materiality)”定位为实施战略推进措施的切入点，将其中的4项作为兼顾解

决社会课题与推进公司发展最重要课题，使其与四大重点领域形成联动，并不断予以加强。为此，我们将“Be the Right ONE”作为公司愿景，即努力成为客户、合作伙伴心目中“无可替代、独一无二”的存在。

四大重点领域的发展战略及相应举措

Next Mobility 战略

我们认为，面对汽车产业的环境变化，丰田通商必须进行快速灵活的应对。对于汽车生命周期中的“开发与生产”、“利用与服务”、“再利用”等各个阶段，通过“新一代汽车”、“新一代服务”、“能源管理”这些领域来加以应对。将以掌握新技术以及获得新领域知识为目标的“开拓参与经营型业务”与利用两项公司内部基金“开拓风投型业务”相结合，加速应对以CASE为代表的汽车行业的大变革，同时将其作为横跨全公司的项目，推动创造新的业务机遇。

循环型静脉产业战略

我公司将汽车业务中与生产相关的业务称作“动脉产业”，将与生产后产生的废料、废弃物、报废车辆等相关的业务称作“静脉产业”。

此次，我们在重点领域中新增了一项“循环型静脉产业战略”。在该战略中，我们将那些一直以来遭到“废弃”的报废产品及原材料等视为一种新型“资源”，将再循环经济的机制及其生态系统作为“循环型静脉产业”加以推进。我们的静脉产业领域涉足广泛，除Mobility衍生产品（车辆、零部件）外，还包括塑料等生活资材以及废弃物。

此外，Mobility相关资源循环业务还包括电池的3R业务（再制造、重复使用、回收再利用）。

加强部门间的横向沟通，以此来加快战略推进措施的实施

全球化

在全球化方面，我们立足于“人员”、“组织与机制”、“业务”这三个方面来推动自身的全球化发展。我们在海外配置了12名高管，并将加速在海外地区的业务开拓。此外，我们将通过放权来推进向以极为主导的经营体制的过渡，牢固树立“自律”与“自立”意识，努力实现高效经营。

可再生能源战略

有关可再生能源战略的详细内容，请参见 P.44《特集 Climate Action——为地球的未来做贡献的丰田通商集团》中 P.47“2030 年以后可再生能源领域的发展前景预测”。



非洲战略

在非洲的Mobility战略方面，继上一年度之后，我们继续以“六大支柱”为核心，不断加强丰田在非洲的各项业务；另一方面，随着2019年11月对Unitrans Motor Holdings (Pty) Ltd的收购，我们针对一直以来很少涉足的南非市场，提出要“加强在南非的业务”，以扩大在南非的市场份额，同时提出要“挑战新型业务领域”，将Mobility生态圈拓展至非洲全境。

对于汽车以外的其他业务（药品、生活消费品、成套设备），我们将努力开拓新的业务领域，加强与面向新兴中产阶级的品牌之间的合作关系。

数字化变革

在数字化变革方面，于2020年4月新设了CDTO（Chief Digital & Technology Officer）一职，同时还增设了“数字化变革推进部”。

该部门作为一个横跨全公司的职能组织，将努力从业务角度（生产率）来提升现有价值（改善、提高效率）并提高附加价值（业务模式变革），同时还将努力从客户角度（价值创造）来创造新的价值（新业务）。

2019财年 业绩概要

2019财年合并决算结果显示，由于非洲本部汽车销量的增长，利润总额比上年增加14亿日元，达到6,398亿日元，但受销售费用及一般管理费增长等因素影响，经营活动利润比上年减少48亿日元，为2,103亿日元。从归属于母公司所

有者的当期利润来看，虽然受到经营活动利润减少以及权益法下投资损益恶化的影响，但由于法人所得税费用的下降，最终比上年增加29亿日元，达到1,355亿日元，连续4个财年创下历史新高。

联合经营业绩

	(亿日元)		
	19/3	20/3	增减
利润总额	6,384	6,398	14
经营活动利润	2,151	2,103	▲48
税前利润	2,291	2,248	▲43
当期利润 (归属于母公司所有者)	1,326	1,355	29

各本部当期利润 (归属于母公司所有者) 如下所示。

金属本部

受汽车生产相关业务减少，市场需求下降以及金属资源业务的资产减值损失等因素影响，当期利润比上年减少164亿日元 (46.2%)，为189亿日元。

全球零件·物流本部

受股息红利减少以及汇率等因素影响，当期利润比上年减少14亿日元 (5.9%)，为223亿日元。

汽车本部

受海外汽车销售公司的销量下降等因素影响，当期利润比上年减少30亿日元 (13.0%)，为197亿日元。

机械·能源·成套设备本部

受电力业务关联公司售股收益以及上一财年临时性亏损等因素影响，当期利润比上年增加164亿日元 (87.4%)，达到351亿日元。

化学品·电子本部

尽管电子产品业务的利润率出现下降，但受上一财年临时性亏损等因素影响，当期利润比上年增加43亿日元 (23.3%)，达到227亿日元。

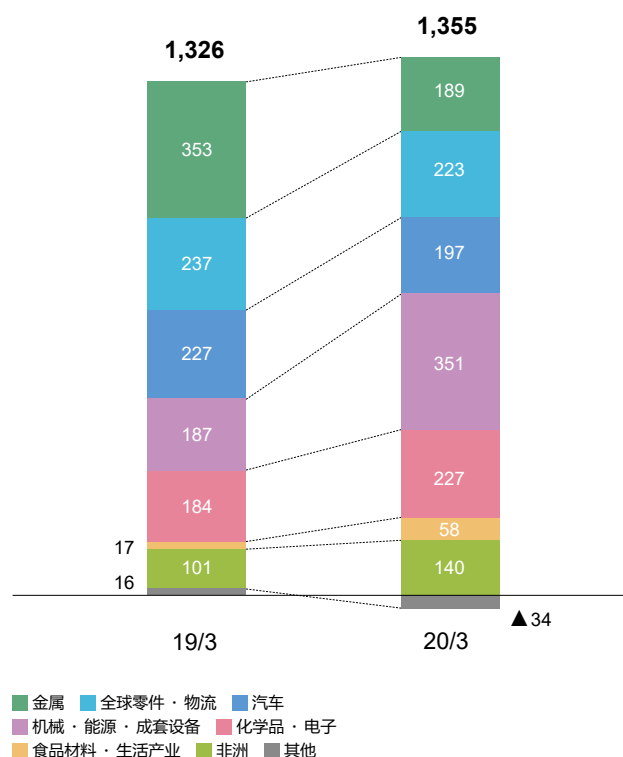
食品材料·生活产业本部

由于食品材料业务盈利能力的提升以及高利润率交易的增加，当期利润比上年增加41亿日元 (234.1%)，达到58亿日元。

非洲本部

由于汽车销量的增长，当期利润比上年增加39亿日元 (38.5%)，达到140亿日元。

各本部当期利润 (归属于母公司所有者) (亿日元)



关于2020财年的集团联合业绩，考虑到新冠肺炎疫情 (以下简称“新冠疫情”) 的影响，预计归属于母公司所有者的当期利润约为800亿日元。

集团联合财政状况

截至2019年3月底，总资产达到45,452亿日元，比上年增加1,038亿日元。自有资本（归属于母公司所有者的权益）方面，上一会计年度末为11,958亿日元，本会计年度末则为11,966亿日元，增加了8亿日元。一方面，这是由于盈余公积的增加所致，另一方面则是受到了境外经营实体的换算差

额减少以及FVTOCI*的金融资产减少的影响。

净有息负债比上年增加440亿日元，达到10,324亿日元。

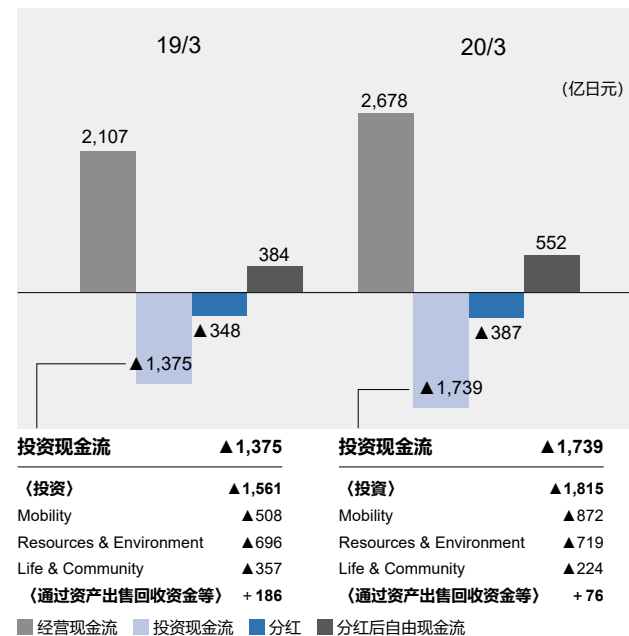
* FVTOCI：通过其他综合收益以公允价值计量的金融资产，例如所持股票等

集团联合财政状况

	(亿日元)		
	19/3	20/3	增减
总资产	44,414	45,452	1,038
自有资本（归属于母公司所有者的权益）	11,958	11,966	8
净有息负债	9,884	10,324	440
（不包括租赁负债）	9,838	9,221	▲617

合并现金流的情况

受税前利润增长的影响，2019财年的经营活动现金流量随之增加2,678亿日元；汽车相关设备及可再生能源业务等投资为1,815亿日元，通过出售资产回收资金76亿日元，两者相抵后，计算出投资活动现金流量共减少1,739亿日元。最终，分红后自由现金流增加了552亿日元。作为一直以来所追求的目标，我们持续保持了自由现金流盈余，我认为这是现金流经营意识已深入公司内部的结果。我们将继续增强盈利能力，提高营运资本的效率，严格筛选投资项目，进行资产置换，进一步加强现金流经营。



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“提升资产效率”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。将通过上述努力而获得的资金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。此外，集团各成员公司会因新冠疫情影响而导致资金周转困难，为解决这一问题，我们已获得足够的银行

借款额度（包括承诺额度在内），同时注意保持流动性，确保业务的正常开展。

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2019财年，我们继续成功地将RA控制在了RB范围内。

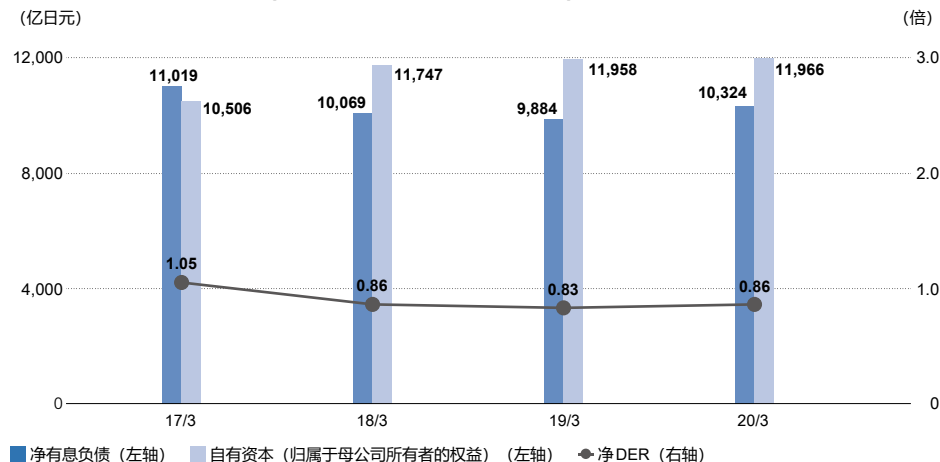
通过上述一系列措施，2019财年的净DER*控制在0.86倍，ROE达到11.3%。净DER同比下降了0.03倍，这主要是由于我们自本财年度起开始执行IFRS 16“租赁”，从而导致租赁负债增加所致。

*净DER：净有息负债+自有资本（归属于母公司所有者的权益）

财务指标

	19/3	20/3	增减
ROE	11.2%	11.3%	0.1%
净DER	0.83倍	0.86倍	0.03倍
（不包括租赁负债）	0.82倍	0.77倍	▲0.05倍
RA / RB	0.8	0.8	0.0

净有息负债 / 自有资本（归属于母公司所有者的权益） / 净DER



投资循环的运用

我们认为公司的可持续发展，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，还可以促进我集团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。

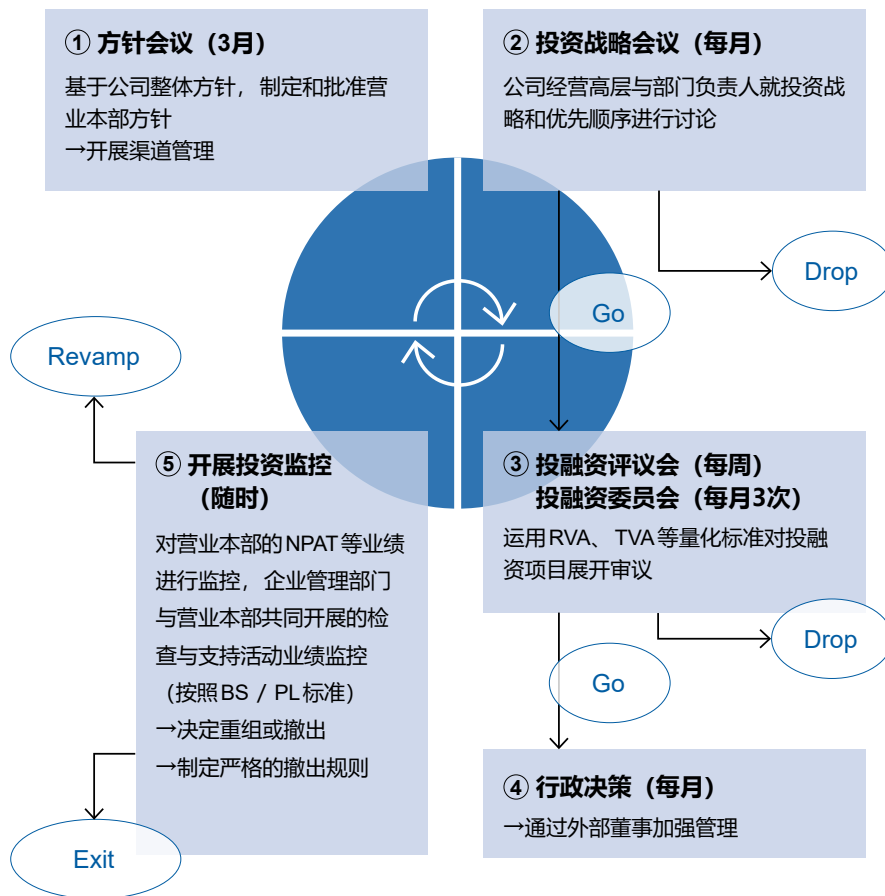
新的投资项目由方针会议、投资战略会议决定主要方针，单个投资项目由投融资评议会及投融资委员会对业务计划进行筛选后，做出行政决策。CFO在投融资评议会中担任主席，评议会在使用资金效率指标（TVA）*1和风险盈利指标（RVA）*2等丰田通商独有的指标的同时，还使用我公司独有的环境检查表对气候变化等环境风险进行评估，从多个角度对项目进行量化验证。此外，部分国内外相关公司为了

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 / 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建。

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

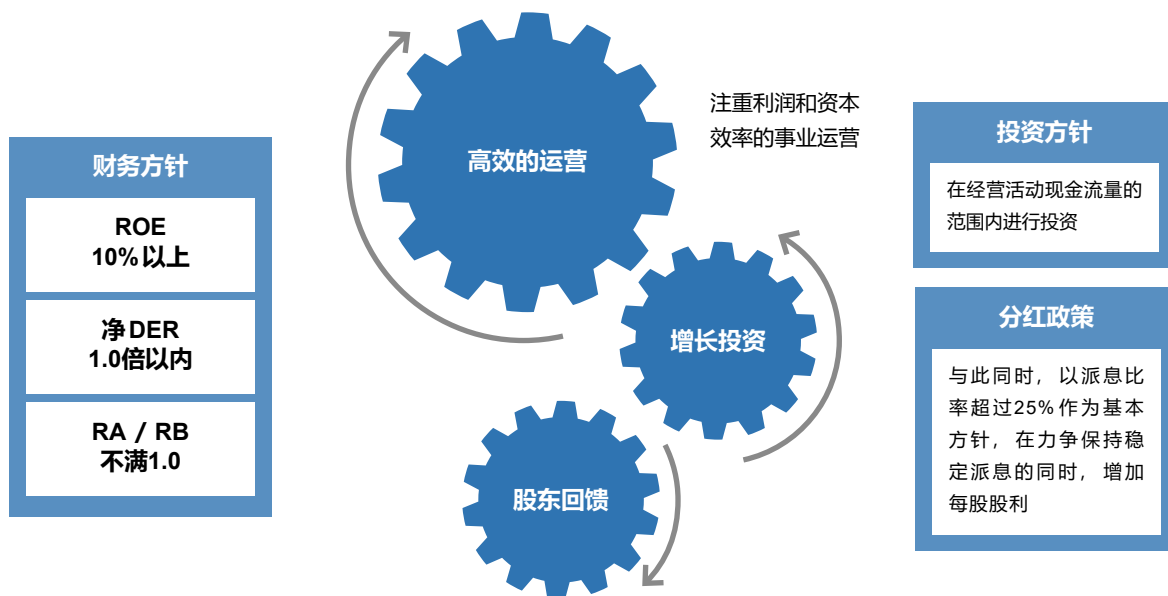


为了提升企业价值

本公司提出的财务方针如下：ROE 保持在10%以上，净DER控制在1.0倍以内，RA / RB 不满1.0。该方针具体是指：进一步加强以各业务单元为单位的现金流管理，努力提高业务的收益性以及营运资本的效率，以此来实现经营活动现金流量的最大化；同时基于所创造出的现金流，处理好成

长型投资与股东回馈之间的平衡。

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。



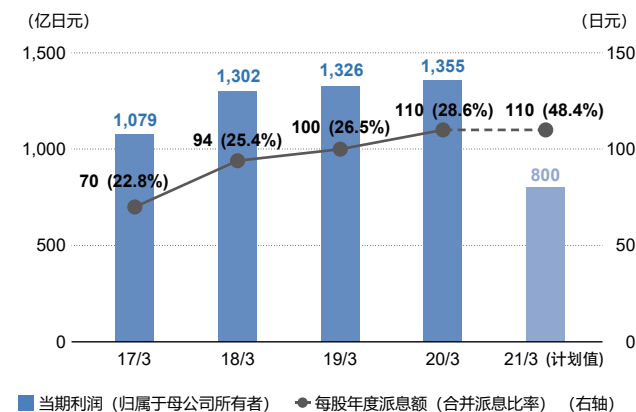
确保稳定的财务基础，同时针对成长型企业开展投资，并实施股东回馈

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”。此外，2019财年的每股年度派息额为110日元，已连续10个财年实现分红增长。此外，按照计划，2020财年归属于母公司所有者的当期利润将为800亿日，将会低于上一财年；但每股年度派息额将与上一财年持平，同为110日元。

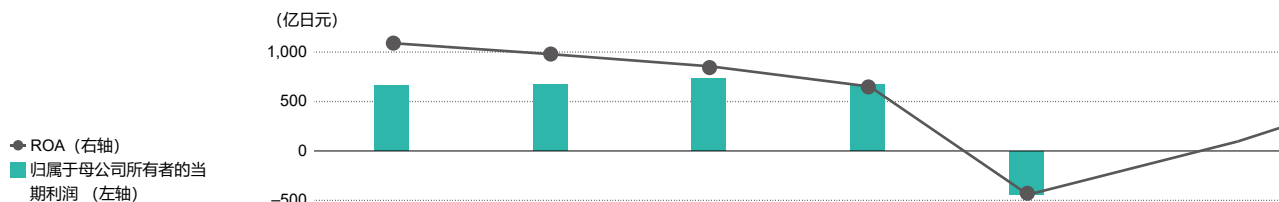
此次由于受到新冠疫情的影响，导致全球范围内经济出现下滑，但即使在这样一种局面下，我们仍将尽全力巩固盈利基础，切实保持并加强股东回馈措施，满足广大股东的期望。

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

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
业绩指标：					
收益*1	¥5,916,759	¥6,304,354	¥7,743,237	¥8,663,460	¥8,170,237
利润总额	343,999	403,888	582,498	634,572	616,042
销售费用和一般管理费	251,596	288,013	421,177	465,115	475,742
经营活动利润*1	92,403	115,875	161,321	169,456	140,299
权益法投资损益	15,396	17,646	13,783	4,060	(5,676)
归属于母公司所有者的净利润*1	66,205	67,432	73,034	67,571	(43,714)
截至期末：					
总资产*1	¥2,837,428	¥3,592,368	¥4,072,728	¥4,533,693	¥3,952,100
总股本*1	751,747	920,043	1,156,080	1,304,483	1,055,777
净有息负债	672,137	998,626	1,088,974	1,233,559	1,102,786
现金流量：					
经营活动现金流量	¥ 63,782	¥ 124,156	¥ 133,937	¥ 169,100	¥ 308,338
投资活动现金流量	(58,771)	(323,389)	(135,587)	(199,512)	(170,839)
财务活动现金流量	97,358	223,374	5,356	108,247	(225,202)
现金及现金等价物期末余额	354,755	391,352	412,032	499,157	399,191
每股信息：					
当期利润*1：					
基本当期利润	¥189.34	¥192.58	¥208.01	¥192.23	¥(124.26)
稀释当期利润*2	-	192.42	207.82	192.10	-
股息红利	42.00	44.00	50.00	56.00	62.00
派息比率*3	22.2%	22.8%	24.0%	29.1%	-
财务指标：					
ROE	10.7%	9.6%	8.4%	6.4%	(4.3)%
归属于母公司所有者的权益比例*1	22.6%	21.2%	23.9%	24.8%	22.5%
净有息负债倍率(净DER)	1.05倍	1.31倍	1.12倍	1.10倍	1.24倍
股份：					
期末已发行股数	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。

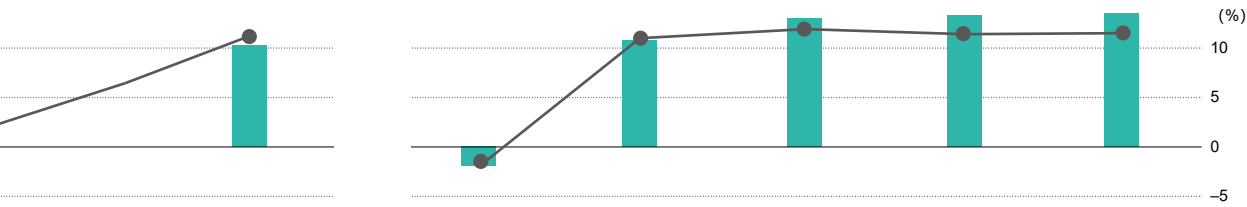
2. 为了便于读者理解，2015财年至2016财年 (日元) 财务摘要包括了日本会计准则与国际财务报告准则 (IFRS) 两个标准的合并财务信息。

3. 本页中所列美元金额是为了方便海外读者理解，按照2020年3月31日的汇率 (1美元 = 108.83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 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财年存在稀释性潜在普通股，但因为稀释每股利润 (日本会计准则) 为负值，因此也未列出。因为2017财年、2018财年以及2019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。



单位：百万日元

2017/3

¥7,919,663
578,887
432,231
146,656
10,254
102,597

¥4,096,843
1,151,969
1,050,229

¥ 193,769
(130,428)
(28,343)
430,517

单位：日元

¥291.56
291.56
70.00
24.0%

11.0%
24.0%
1.07倍

单位：千股

354,056

单位：百万日元

IFRS

2016/3

2017/3

2018/3

2019/3

2020/3

¥6,246,103 ¥5,797,362 ¥6,491,035 ¥6,762,702
612,539 570,872 606,282 638,428
438,422 411,235 414,042 420,657
82,988 133,669 182,696 215,197
(3,397) 10,476 11,368 4,336
(19,280) 107,903 130,228 132,622

¥4,053,391 ¥4,212,064 ¥4,310,043 ¥4,441,464
1,115,984 1,223,513 1,362,187 1,389,616
1,121,619 1,101,974 1,006,990 988,475

¥ 320,330 ¥ 159,770 ¥ 215,098 ¥ 210,796
(162,777) (127,525) (92,498) (137,546)
(245,634) 5,656 (128,741) (24,909)
392,247 426,208 423,426 465,861

单位：日元

¥385.25
—
110.00
28.6%

11.3%
26.3%
0.86倍

单位：千株

354,056 354,056 354,056 354,056 **354,056**

单位：千美元

2020/3

\$61,509,427
5,879,674
3,952,623
1,933,014
(22,870)
1,245,529

\$41,764,311
12,611,329
9,487,218

\$ 2,460,801
(1,597,996)
(493,237)
4,560,985

单位：美元

\$3.53
—
1.01
—

—
—
—

—

可持续管理

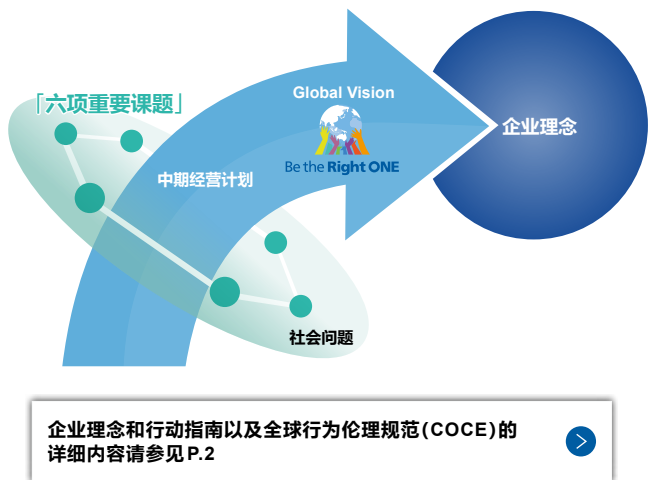
对可持续发展的认识

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“永久不变、世代相传的最高概念”，通过积极开展环保型业务、培养社会贡献型人才，提升了企业价值。

当前，我们所居住的这个地球面临着气候变化、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，丰田通商正在进一步推动“CSR活动”，并从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，将可持续发展相关重要课题（Materiality）作为优先关注领域。以“六项重要课题”为核心，努力解决各种社会问题，实现本公司“全球愿景”中所提出的“理想形态”，“Be the Right ONE（‘无可替代、独一无二’的存在）”，并以此推动落实企业理念。

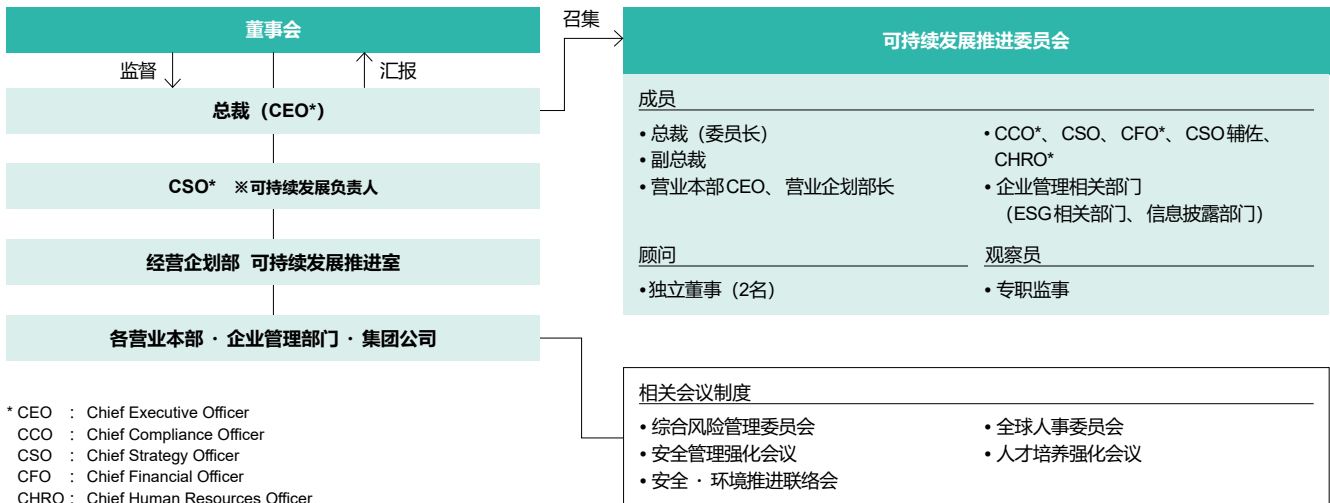


可持续发展推进体系

丰田通商认为可持续发展本身即属于一种经营战略，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”，本公司于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。



* CEO : Chief Executive Officer
 CCO : Chief Compliance Officer
 CSO : Chief Strategy Officer
 CFO : Chief Financial Officer
 CHRO : Chief Human Resources Officer

可持续发展推进年表

2005年	2009年	2012年	2017年	2018年	2019年	2020年
成立 CSR 推进委员会	经营企划部作为 CSR 活动的主管部门，与相关部门携手加大推进力度	制定《供应链 CSR 行动指南》	开始接受劳氏质量认证 (LRQA) 有关温室气体排放量及耗水量的第三方认证	根据可持续发展目标 (SDGs)，制定本 公司应优先解决的“可 持续发展相关重要课 题 (Materiality)”	在经营企划部下面增 设可持续发展推进室 成立可持续发展推进 委员会	针对重要课题设定 关键绩效指标 (KPI)

可持续发展相关重要课题 (Materiality)

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) 中的 11 项目标相关。促使每一位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，从而推进公司持续发展，为解决社会课题和实现可持续发展目标 (SDGs) 做出贡献。为了明确目标，我们针对 2020 年的各项重要课题分别设定了相应的 Key Performance Indicator (关键绩效指标、KPI)。

为了让每一位员工都能够在开展工作的过程中牢记“解决社会问题”这一职责所在，在对员工的评价指标中，增加了

以下两项：“对推进社会可持续发展的贡献，针对重要课题所采取的措施”。此外，为加深和拓宽员工对重要课题及可持续发展目标 (SDGs) 的认识，我们邀请相关专家举办了专题讲座，共有约 370 名员工到场聆听。同时，我们面向新员工开展可持续发展以及重要课题的相关培训。

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。

关于可持续发展相关重要课题的应对措施，请参见 P.33

丰田通商集团的可持续发展相关重要课题 (Materiality)



可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的制定流程



设定KPI并将其纳入营业本部方针

丰田通商于2020年针对重要课题设定了相应的关键绩效指标 (Key Performance Indicator: KPI), 希望通过这一指标来体现本公司所开展的业务活动为推动实现SDGs所作出的贡献。为了更好地解决各类社会课题, 我们今后将运用PDCA循环来开展各项业务活动, 并在开展业务工作的过程中对KPI的完成情况进行定期确认。

我们希望立足于重要课题及可持续发展目标 (SDGs), 通过商业形式来推动解决社会课题。在设定KPI时, 为了在各营业本部的方针中体现这一思路, 我们与各营业本部 (包

括各本部CEO) 进行了反复协商。此外, 公司经营层及独立董事也通过可持续发展推进委员会提出了自己的意见。为了更好地展示丰田通商集团的未来发展方向, 我们针对各项重要课题, 将其中较为抽象的项目量化为定量目标, 或者暂列为定性目标, 并计划在不远的将来将其转换为定量目标, 同时还公布了有助于课题解决的各项具体措施。今后, 我们将基于该KPI开展工作, 并运用PDCA循环对其完成情况进行确认。

可持续发展相关重要课题（Materiality）的应对措施



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。丰田通商集团将这一环境变化视为一种商机，积极推动材料革命以及自动驾驶和高度安全驾驶辅助技术等的应用，加强交通基础设施建设，以此减少道路交通事故，实现交通事故零伤亡，为构建安全舒适的移动社会做贡献。

KPI

定量方面	有助于实现交通事故零伤亡的相关产品与服务的销售额	
	2019财年实绩	2022财年目标
包括通过改善车辆维护状况来减少事故；提供防撞报警装置、车载相机、自动驾驶相关电子元器件等	830亿日元	1,070亿日元

定性方面	有助于实现交通事故零伤亡的相关措施	推进安全舒适的 Mobility 服务
	<ul style="list-style-type: none"> 在交通事故多发的印度开设汽车驾驶学校 在泰国经营安全驾驶培训中心 	<ul style="list-style-type: none"> 卡车队列行使的商业化实证实验（解决驾驶员短缺问题、减少二氧化碳排放） 构建 OTA* 服务体系（预防事故发生和车辆故障） <p>*Over the Air: 软件远程更新功能</p>

Pick Up “加速新一代网联汽车领域的开发”，打造安全舒适的移动社会

近年来，随着汽车性能的不不断提升（例如自动驾驶和电动化），对于作为车辆大脑的车载 ECU（Electronic Control Unit）来说，其所用软件正在朝着规模化、复杂化的方向发展。

网联汽车具有以下特点：可利用通信技术将汽车与其他各种事物相连接；可以提供安全可靠、舒适、便捷的服务。对于网联汽车来说，未来利用 OTA 系统通过远程无线操作对软件进行更新也将变得愈加重要。

本公司与丰田汽车株式会社以及株式会社电装对 Airbiquity Inc. 进行了联合投资。该公司在网联汽车相关软件的研发方面拥有雄厚的实力。

此次投资有助于加快具有较高安全可靠性能的 OTA 系统的开发步伐，并由此拉开网联汽车的开发序幕，对于打造 Next Mobility 社会将会起到推动作用。



(示意图)



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



气候变化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相关技术经验和创新能力，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脱碳社会做出贡献。

KPI

定量方面	本公司总装机容量中可再生能源占比*1		本公司电动汽车销量 (EV、HEV、PHEV) 的全球占比	
	2019财年实绩	2022财年目标	2019财年实绩	2024财年目标*2
	39%	55%	6%	17%
	扩大非洲的可再生能源业务规模		节能及二氧化碳减排产品与服务的销售	
	2019财年实绩	2022财年目标	2019财年实绩	2022财年目标
	总装机容量	260MW / 760MW	包括： · 液态铝业务、低耗电电子元件 (半导体等) 业务 · 生物质燃料的销售等	1,770亿日元 / 2,300亿日元
	二氧化碳减排贡献量	600千t/yr / 1,700千t/yr		

*1 可再生能源发电包括风能发电 (包括海上风能发电)、太阳能发电、地热发电、水力发电和木质生物质发电
*2 根据销售业绩以及丰田通商集团的销售区域 (全球约20个国家，以非洲全境及亚洲新兴国家为主) 内的EV推广政策等来设定中长期目标

定性方面	间接有助于二氧化碳减排的产品与服务的销售	减少办公室及集团下属工厂的二氧化碳排放量
	<ul style="list-style-type: none"> · 确保新一代环保汽车所需锂资源的稳定供应 · 推进环保型运输业务，减少运输过程中二氧化碳的排放 · 扩大二氧化碳减排效果显著的生物塑料的销路 	<ul style="list-style-type: none"> · 日本国内所有办公室100%使用可再生能源电力 · 在各工厂及海外办公室安装太阳能电池板

有关如何应对气候变化，请参见P.44《特集 Climate Action——为地球的未来做贡献的丰田通商集团》

Pick Up 通过供应液态再生铝，推进二氧化碳减排

铝材已取代铁，成为汽车轻量化的首选材料。鉴于液态铝具有更为显著的二氧化碳减排效果，本公司自1998年起，将回收再生而成的再生铝原料制成液态铝后提供给客户，其产量已实现全球领先。

虽然同为铝材，与通过消耗大量能源炼制而成的原铝相比，一般情况下，改为供应液态再生铝有望减少98%的二氧化碳排放。面对不断增长的铝材需求，我们通过积极的技术开发来提高低品位铝废料的利用价值及利用率，同时通过加快推进智能化工厂建设来提高能源效率。

这已成为本公司正在推进的循环型静脉业务战略的重要组成部分，对于铝回收再生利用价值链，我们将从上游至下游，在全球范围内不断强化其各项功能。



直接供应液态铝可省去一道熔炼工序



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，我们致力于打造循环型业务，从报废车辆以及市场、工厂产生的废料中回收并加工可再生能源，同时依托城市矿山确保资源供应，通过二手车、二手零部件的再利用等实现废物“资源化”，为构建循环型社会做出贡献。

KPI

定量方面	资源循环型业务的处理量		
		2019财年实绩	2022财年目标
	包括：Green Metals 业务、液态铝业务、ELV（报废汽车）回收业务、工业废物处理业务、有用金属废料的资源循环业务	6,090千t	7,700千t
定量方面	塑料的回收再利用处理量		
		2019财年实绩	2022财年目标
	株式会社 Planic（计划2021年投入运营）	-	相当于80万辆汽车
丰通 Pet Recycle Systems 株式会社（计划2022年投入运营）	-	相当于20亿个塑料瓶	

定性方面	循环型社会建设的推进措施
	<ul style="list-style-type: none"> 为了对碳纤维加以回收再利用，实现对资源的有效利用，开发出更多用途 开发环保型材料（对安全气囊的边角料加以回收再利用） 在丰田汽车东日本株式会社工厂旁开设彩椒农场，对该厂自发电所产生的废热（温水）加以利用 推进废电池的循环再利用业务（电池3R业务（重新利用、减少原料、物品回收））

Pick Up 对塑料进行资源再生处理，为建设循环型社会贡献力量

日本已成为发达国家中的塑料生产消费大国。2019年，日本环境省出台了塑料资源循环战略，并制定了3R +Renewable方针。针对其中“Recycle”一项，本公司在日本国内开展了树脂再生业务。

本公司于2018年12月成立了日本最大规模的再生塑料生产企业——株式会社 Planic，计划将于2021年投入运营。截至目前，汽车及家电等领域所产生的废旧塑料未能得到有效利用。Planic将以此为原料，利用日本国内首项比重精细筛分技术，生产高质量的再生塑料。此外，我们于2020年7月成立了一家新公司——丰通 Pet Recycle Systems 株式会社，主要从事废塑料瓶的资源再生处理业务。

今后我们将继续为促进社会的可持续发展贡献力量。



(示意图)



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。

KPI

	非洲本部的收益	
定量方面	2019财年实绩	2022财年目标
	8,600亿日元	11,700亿日元

定性方面	包括非洲国家在内，继续推进在发展中国家的投资
	<ul style="list-style-type: none"> 在非洲24个国家开展药品批发业务，同时还在摩洛哥与阿尔及利亚进行药品的生产，为当地的药店和医院（约6,000所）等医疗基础设施提供支持 负责老挝瓦岱国际机场国际航站楼的业务运营 面向肯尼亚的无电地区开展太阳能+蓄电池离网发电业务（分布式电源），以此来带动当地人民生活水平及家庭收入的提升

Pick Up **为肯尼亚的无电地区供电**

本公司于2019年7月向美国的初创企业 Powerhive Inc. 进行了投资。该企业在肯尼亚的无电地区开展供电业务。

在撒哈拉以南非洲地区，由于电网建设停滞不前，约有6亿人依然生活在无电的环境中。Powerhive公司作为肯尼亚首家获得电力销售许可的民营企业，通过搭建由太阳能发电系统与蓄电池所组成的微电网，为当地居民提供“稳定的电力”，同时，还通过供电帮助当地养鸡农户改善了经营环境，提高了收入。该公司通过电力供应及附属业务为当地的社会发展作出了贡献。

今后，我们将充分利用我们在非洲的业务网络、相关知识和经验，与Powerhive公司一起开拓肯尼亚境内业务，进而将业务扩展到其他国家。



在肯尼亚无电地区搭建的微电网



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，防止腐败和违反反竞争法的行为发生。提高经营的透明度，加强公司管理。

KPI					
定量方面	<p>百万工时伤害率^{*1,2} 努力实现“零事故”</p> <p>2019财年实绩</p> <p>0.80</p> <p><small>*1 根据每百万工时的工伤事故死亡人数计算得出 *2 对象：国内外主要相关企业</small></p>				
定性方面	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> <p>完善劳动安全与健康相关机制</p> <ul style="list-style-type: none"> • 开设安全体感道场及办公安全体感教室 • 向国内外集团成员公司全面传递危机管理相关信息 </td> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> <p>加强合规管理</p> <ul style="list-style-type: none"> • 加强 COCE（全球行为伦理规范）的渗透•全体干职员工做出遵守承诺 • 向国内外推广内部举报制度，运用IT及AI技术针对违规倾向进行监控 </td> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> <p>加强内部控制</p> <ul style="list-style-type: none"> • 由监察部（由总裁直属管理）对子公司开展监督并向子公司派遣专职监事，加强集团管理力度 • 制定丰田通商集团 CSIRT 基本方针（网络攻击防范措施）及相关指南，以此推进制度建设 </td> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> <p>促进公司内外沟通</p> <ul style="list-style-type: none"> • 与日本国内及境外机构投资者开展对话，举办个人投资者说明会，以此树立公平披露意识 </td> </tr> </table>	<p>完善劳动安全与健康相关机制</p> <ul style="list-style-type: none"> • 开设安全体感道场及办公安全体感教室 • 向国内外集团成员公司全面传递危机管理相关信息 	<p>加强合规管理</p> <ul style="list-style-type: none"> • 加强 COCE（全球行为伦理规范）的渗透•全体干职员工做出遵守承诺 • 向国内外推广内部举报制度，运用IT及AI技术针对违规倾向进行监控 	<p>加强内部控制</p> <ul style="list-style-type: none"> • 由监察部（由总裁直属管理）对子公司开展监督并向子公司派遣专职监事，加强集团管理力度 • 制定丰田通商集团 CSIRT 基本方针（网络攻击防范措施）及相关指南，以此推进制度建设 	<p>促进公司内外沟通</p> <ul style="list-style-type: none"> • 与日本国内及境外机构投资者开展对话，举办个人投资者说明会，以此树立公平披露意识
<p>完善劳动安全与健康相关机制</p> <ul style="list-style-type: none"> • 开设安全体感道场及办公安全体感教室 • 向国内外集团成员公司全面传递危机管理相关信息 	<p>加强合规管理</p> <ul style="list-style-type: none"> • 加强 COCE（全球行为伦理规范）的渗透•全体干职员工做出遵守承诺 • 向国内外推广内部举报制度，运用IT及AI技术针对违规倾向进行监控 	<p>加强内部控制</p> <ul style="list-style-type: none"> • 由监察部（由总裁直属管理）对子公司开展监督并向子公司派遣专职监事，加强集团管理力度 • 制定丰田通商集团 CSIRT 基本方针（网络攻击防范措施）及相关指南，以此推进制度建设 	<p>促进公司内外沟通</p> <ul style="list-style-type: none"> • 与日本国内及境外机构投资者开展对话，举办个人投资者说明会，以此树立公平披露意识 		

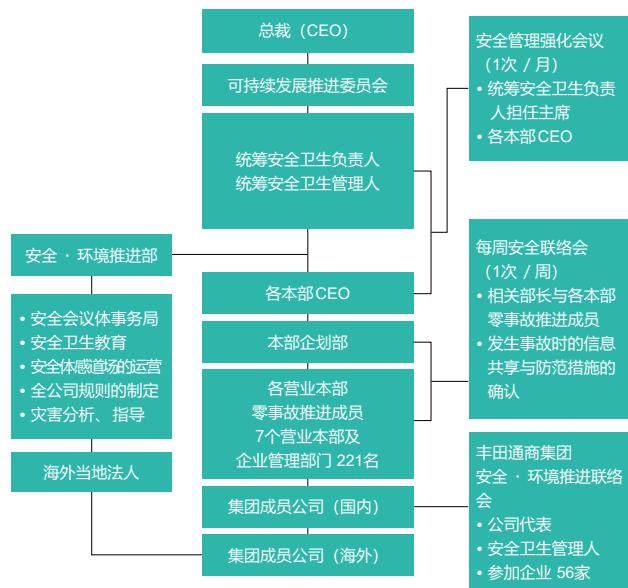
“安全和合规是所有业务活动的根基”，“安全管理就是‘人员建设’”。基于这一理念，除集团成员公司员工外，本公司还面向有需求的供应商开展安全卫生教育活动。

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。除此之外，还备有6种危险预知教材。该道场同时也向加入“安全卫生协力会”的各供应商开放，在安全卫生意识上发挥了积极作用。2019财年共有734名员工接受了培训，自开设以来，包括合作伙伴企业在内，累计已有9,397人参与培训。

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。截至目前，共有600多名员工参加了培训。

丰田通商集团安全管理体系



关于安全卫生方针，
请参见本公司网站上的“劳动安全卫生管理”部分
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/social/safety-management.html>

合规管理

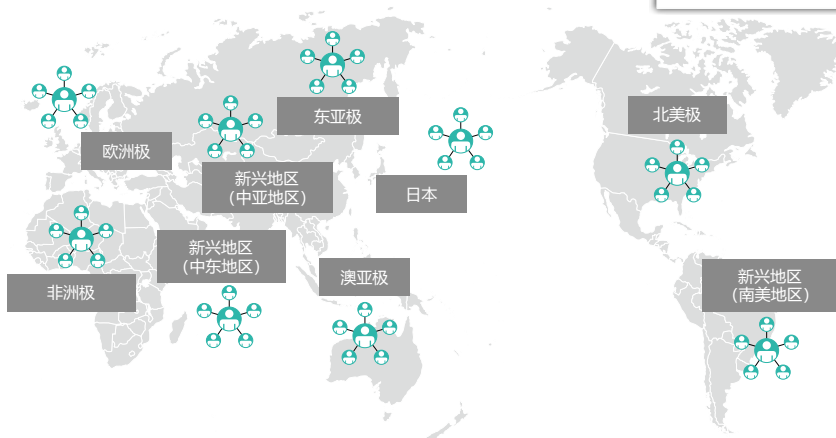
丰田通商采取各种措施，以确保董事及员工在履行职责过程中遵守法律法规、公司章程和企业伦理规范。2016年7月，丰田通商为了具体体现行动指南的内容，制定了全球行为伦理规范 (Global Code of Conduct & Ethics: COCE)。COCE是国内外集团员工智慧和力量的结晶。我们将各个语言版本 (共23种语言) 的总裁致辞与《COCE手册》刊登在本公司内网，同时通过COCE全球网站进行宣传，也得到了董事及员工对COCE相关规定的庄严承诺。

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 (160多种语言) 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，为了确保其独立性，免受公司高级管理人员的干扰，所有内部举报及其应对情况必须直接通知或报告监事。本公司于2020年4月24日按照日本消费者厅“内部举报制度认证 (自律宣言注册制度)”，登记成为了自律宣言注册企业。今后，我们将进一步加强内部举报制度的建设及执行，确保其具有更高的可靠性及实效性，同时还将进一步加强合规经营，不断提升企业价值。

COCE详情参见P.3 [▶](#)

COCE 全球网络



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。2019财年也开展了面向新员工、新任管理者、生产线部长、干部等的不同级别的培训，并针对国内集团成员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干部和员工了解了有关“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

我集团在COCE中针对反贪污做出了明确规定，严控各种收受贿赂行为，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

受贿评估，根据评估结果制定相应的收受贿预防办法。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如下：实行CFO负责制，遵守《全球行为伦理规范》(COCE)的有关规定，遵守各国税法及相关规定，在全球范围内履行相应的纳税义务。

我们拒绝从事以逃税为目的且不具备实质业务形态的交易，同时遵循法律精神，遵守各国的法律法规、税收协定以及国际税收规则，努力确保如实申报和纳税。此外，在开展业务的地区，通过有效的信息披露及建设性对话，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



丰田通商集团将多样性与包容性作为经营战略加以推进。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，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，例如在供应链中开展消灭雇佣童工和强制劳动等活动。

KPI

定性方面

加强人才培养

- 通过“提供机会”、“最优配置”及“全球业务网络”，加速人才培养，使海内外每一位员工都能够满怀信念，以主人翁意识积极参与经营管理，实现价值共创

打造良好工作环境，激发员工工作动力

- 推进新型工作方式与工作环境（工作场所、work place）改革
- 加强组织内部沟通，向灵活高效的组织结构过渡

尊重人权

- 加强 D & I（多样性与包容性），形成相互信任、相互认可、共同钻研的良好氛围

积极开展外部活动

- 立足于现地、现物、现实，提供相关服务功能及全球网络，帮助解决各类课题（力求保障员工及其家人以及当地居民的健康与安全）
- 通过参加志愿者活动等方式，扎根当地社会，推动自身成长
- 本公司专门设立了留学奖学金制度，帮助培养能够承担未来重任的高素质人才



有关丰田通商集团的人权相关基本方针，请参见本公司网站上的“人事工作”部分 <https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/social/hr-activity.html>



Be the Right ONE

人才培养的理念

希望每一位员工都能够在开展工作的过程中牢记“解决社会问题”这一职责所在，同时通过提供本公司独有的价值，努力实现“Be the Right ONE”。为此，就需要我们不分国籍，发掘和培养具有丰通“风格”优势的个体。通过最优配置，使每一位员工都成为“强大的个体”，并以此打造出最具实力、最为强大的团队。

Pick Up

Toyotsu Inno-Ventures Project (TIVP)

TIVP 作为一项覆盖全公司的项目计划，其主要任务包括：发掘新的业务增长点；不断提升改善；助力打造新业务。首先在全公司范围内征集富有建设性的业务建议，经过假设检验及 Proof of Concept (PoC) 后，最终由营业本部进行相应的业务开发。自2020财年起，我们开始有意识地将各项建议与重要课题相结合，同时努力让每一位员工都能够满怀信念，以主人翁意识积极参与经营管理，为解决各种社会课题贡献力量。通过实施该项目计划，激发员工的主人翁意识，同时以满足客户的需求为目标，推动打造“强大的个体”。

Toyotsu Inno-Ventures Project



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”，能够独立、主动思考并行动，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，为能够灵活应对

外部经营环境变化，充分发挥多样化人才的优势，开创更好未来，同时也为了能够与全球合作伙伴持续积极地创造价值，我们非常注重国际业务开拓型人才的培养以及具有国际竞争力的经营人才的培养。

教育课程

本公司的教育课程由以下3个部分组成：OJT（现场实务教育）、Off-JT（培训、讲座）、自主学习（函授教育及其他）。其目的在于为员工提供学习机会，培养具有独立思考和行动能力且不断实现自我成长的“强大的个体”。我们建立了一种沟通机制，每年每位员工都会为自己制定一份未来职业规划，并可就以下事宜与上级进行沟通，例如希望进行有助于实现职业规划的工作分配、希望参加能力开发培训课程等。此外，近年我们正在推动学习方式向e-learning转变。

① OJT

从“现地、现物、现实”育人的角度出发，积极且有计划地开展OJT培训。积极推进集团内外部之间以及部门之间的人才交流，例如将年轻人作为实习生或常驻人员派往海外，或将其借调至集团成员企业进行锻炼。

② Off-JT

在各类培训中，经营层及管理层会基于期望值及以往经验来进行宣传教育，使参训人员从内心深处真正认识到培训的重要性，从而促进其意识的提升。同时，在培训结束后，我们会继续对学员加以跟进交流并提供相关咨询，以进一步提升培训效果。

③ 自主学习

无论是最基本技能的学习，还是专业人员为提高自身专业性而进行的自主学习，为表示支持，我们推出了函授教育

或入校学习补助（商务、语言）制度以及考取职业资格奖励制度，并不断加以充实和完善。

推进国际化经营人才的培养

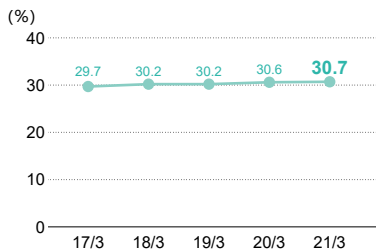
近年来，随着全球化进程的不断推进，我们越来越需要具备与全球合作伙伴相抗衡的能力且受到对手尊重的人才。为了推进上述国际化经营人才的培养，我们建立起相应的选拔培训体系。其中，Global Advanced Leadership Program (GALP) 作为全公司最高级别的培训项目，由我们与国内外一流商学院合作实施。独立结算子公司的员工与国内外集团成员公司的员工每隔半年左右会接受一次培训，在多元文化的环境中磨砺提升自身的领导能力。

同样作为培训项目，Leadership Development Program (LDP) 在级别上仅次于GALP。该项培训以解决区域性或国家性课题为主题，致力于集团未来经营人才的培养。通过上述培训而搭建起的全球网络，在培训结束后也将继续作为不可替代的宝贵财富发挥作用，我们将定期面向结业学员举办线上研讨会，在加强互动交流的同时，促进知识的共享。

此外，对于那些需要频繁赴海外工作的商社业务，为培养相应人才，我们以年轻员工为对象，设立了“海外语言培训生制度”。按照该制度，员工在国外的大学或语言教育机构经过6个月的语言学习后，进入海外集团成员公司，在常驻人员的专业指导下，接受最长期为1年的实务培训。除语言学习外，还安排文化课程，帮助员工熟悉当地的文化习俗和商业习惯，从而有助于其未来的职业发展以及岗位轮换的开展。

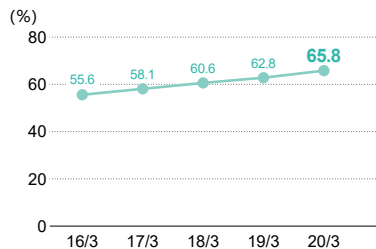


女性员工比例



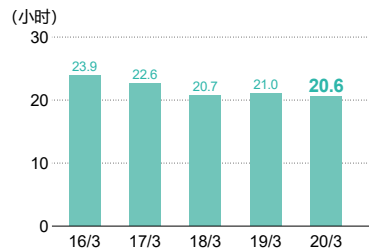
统计范围：丰田通商株式会社
截至每年4月1日

带薪休假落实率



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。以前，我们根据工作内容来对工作岗位进行划分。现在，我们正在改变这一做法，引入了新的人事制度，让每一位员工都能够自由选择自己的职业发展路径。此外，我们于2020年获得了厚生劳动省颁发的育儿支援企业“白金KURUMIN”认证。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。

此外，我们引入了以下机制：首先由各营业本部的CEO每年针对多样性与包容性措施制定相应目标，然后在高层会议及董事会上就进展情况及实际成果进行汇报，并根据成果进行评估。



由工会与人事部联合举办学习交流会，安排员工与CHRO一起就工作观与职业规划进行探讨

由CHRO与员工进行小组讨论，使员工有机会接触各种不同的理念，重新考虑应如何对待自己今后的工作，并以此为契机自主进行职业规划。



健康经营

本公司以总裁为最高负责人，积极推进健康经营，并因此获得了由经济产业省颁发的“健康经营优良法人2020”认证。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”，表明了在公司内外开展健康经营的决心。

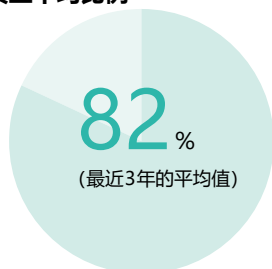
今后，我们将围绕发展愿景，在本集团推动健康经营，努力创造良好的工作环境，使每一位员工都能以最大的热情投入工作，从而推动企业实现可持续发展。



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。

入职后第8年拥有海外工作经验的员工平均比例



每年人均培训小时数



环境管理与供应链CSR

■ 丰田通商集团环境方针

1. 作为优秀的企业公民, 应努力推行对地球环境有益的商业活动, 同时更应致力于预防环境污染, 努力采取以下降低环境负担的举措。

- 削减温室气体排放等, 应对气候变化
- 保护森林及生物多样性
- 有效利用资源、能源
- 有效利用水及在水分胁迫地区削减水的使用量

2. 丰田通商集团与往来各客户、关联公司为一体, 积极推行废弃物的有效利用与资源保护等相关联的环境商务, 为实现循环型经济社会做出贡献。

3. 本公司在商业活动中, 严格遵守环境相关法规及各企业界的相关规定等, 并遵守本公司同意的各要求事项。

4. 通过构筑环境管理体系和完善重新认识环境保护活动, 并发挥创造性, 以不断改进为目标。

5. 通过环境教育, 让全体员工彻底了解环境方针, 不断提高环境保护意识。

环境管理推进体制

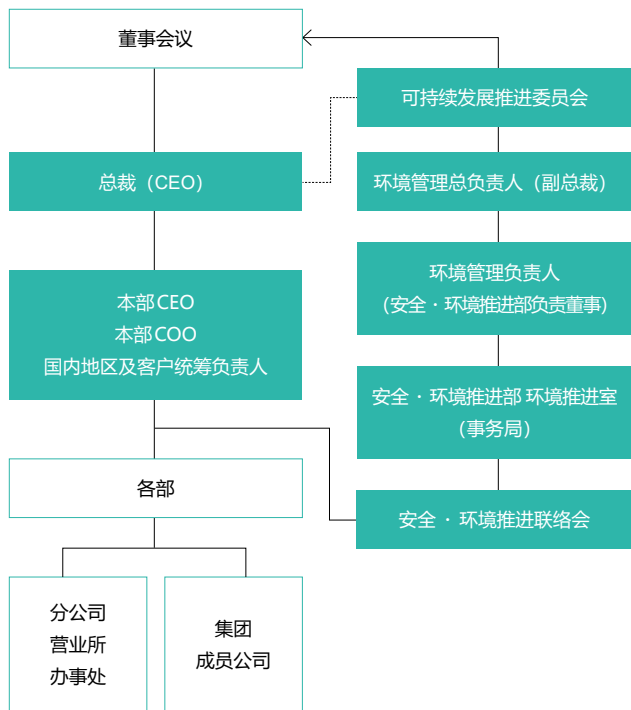
丰田通商集团的环境管理体系在国内以ISO14001认证标准为依据, 在国外则依据环境管理规则书(自主标准)进行管理。无论在国内还是国外, 均定期开展内部监查, 努力提升环境管理水平。

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。此外, 集团每月召开一次干部出席的“安全管理强化会议”,

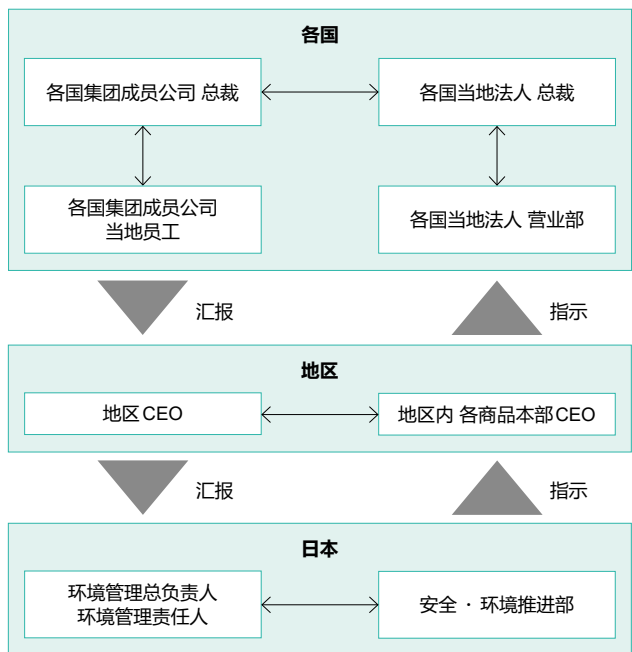
汇报环境事故案例并共享对策, 力争做到防患于未然。

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59家, 海外134家。

丰田通商集团环境管理体系



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。

ISO50001

本公司已于2020年取得ISO50001:2018（能源管理体系）认证。对象范围：需按照《节能法》的规定进行特定事业者申报的国内事业所（11个都道府县共18所）以及福利设施。为各网点分别制定相应的能源管理标准，并定期通过节能监查对其实施情况进行确认，以此促进节能活动的开展。



供应链CSR

丰田通商已在全球构建起多样化的价值链，为了使每一个地区的供应链都能够整体保持可持续发展，我们认为应从保护人权、劳动环境及自然环境的角度出发，积极推进可持续发展与CSR战略的实施。

2012年，在可持续发展与CSR方面，我们制定了《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，随着本集团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。

2019年度，为使员工对供应链整体的环境与入权的保护意识得到提升，我们配合本次修订，面向全体员工开展了供应链管理领域的e-learning活动，共有超过3,000名的员工参加了学习。经过学习，员工们认识到供应链管理的重要性。

CDP

本公司自2016财年起参加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-。

2019年度 CDP 评估结果

- 气候变化：A-
- 水资源：B
- 森林（棕榈油）：B-、森林（木材）：B、森林（大豆）B-



有关环境的管理及相关措施，请参见本公司官网上的“ESG信息”部分
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/environment/>

在此基础上，在2020年，对于那些与本公司的交易金额达到一定数目且保持持续交易关系的供应商，我们通过销售人员向其分发了本公司制定的《供应链CSR行动指南》，并呼吁其对此予以支持。截至7月底，我们已收到约1,100家供应商的回复。

此外，为了帮助发展中国家的生产者与劳动者改善生活、实现自强自立，本公司推出了相应的贸易机制，通过使用带有公平贸易认证标识的棉花来制作制服并出售等方式，在整个供应链上推动可持续发展与CSR。



关于供应链CSR行动指南，请参见本公司网站上的“供应链”部分
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/social/supply-chain.html>

Climate Action

—为地球的未来做贡献的丰田通商集团



为社会的可持续发展贡献力量。这是企业的职责所在。我们正在迎来一个新的时代，所有企业都应具备强烈的责任意识，积极利用可再生能源，作为经营者为建设脱碳社会、实现可持续发展贡献力量。

丰田通商集团积极开展风能发电等可再生能源业务，同时针对 Mobility 领域开展投资活动，在环境保护措施方面发挥了引领作用。本公司以与社会共同实现持续发展为目标，将可持续发展定位为“经营本身”。

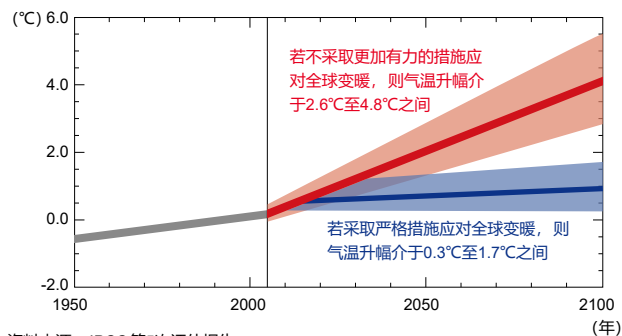
气候变化与SDGs（可持续发展目标）

SDGs（可持续发展目标）由17项目标组成。其中，第7项目标明确提出要“确保人人获得负担得起的、可靠和可持续的现代能源”，第13项目标明确提出要“采取紧急行动应对气候变化及其影响”。此外，巴黎协定已于2020年进入实施阶段。该协定提出了如下目标：把全球平均气温较工业化前水平升高控制在2摄氏度之内，并努力控制在1.5摄氏度以内。

为达成上述目标，迫切需要采取以下两方面的行动：一是开发并推广可取代石油及煤炭等传统能源的可再生能源，二是构建能源高效利用机制。作为企业，应积极把握环境（E）与社会（S）的变化，通过有效的公司管理（G），为社会的可持续发展贡献力量。

全球平均地面气温变化

本世纪全球平均气温变化幅度极有可能介于0.3°C至4.8°C之间



需进行多方面的变革

大幅减少温室气体的排放对于解决气候变化问题具有非常重要的意义。从具体措施来看，可再生能源作为石油和煤炭的替代品，得到了越来越多的应用。在能源消费格局的变化方面，风能、太阳能、地热等能源发电所占份额持续增长，预计到2040年在所有能源发电中所占比例将达到20%左右。

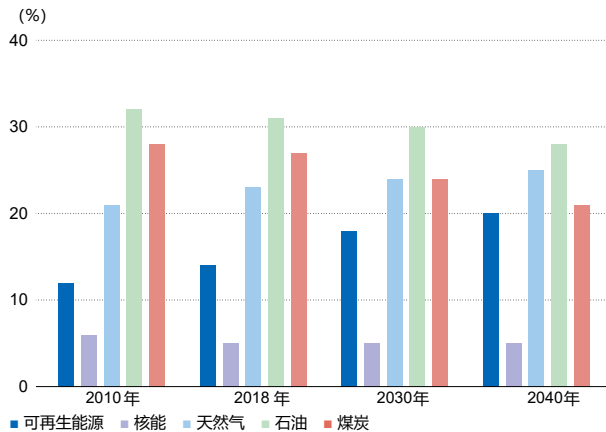
为了确保可再生能源实现预期增长，就必须加强可再生能源的供应，同时还应推进能源的多元化发展。此外，应采取积极措施，推动可再生能源在全球的普及，消除能源发展的地区差异。

另一方面，汽车行业迎来了百年一遇的变革期。气候变化正是原因之一。为减少二氧化碳的排放，新一代环保汽车采用电力、氢能、天然气等新能源作为燃料。随着该类汽车的普及，这一课题将有望得到解决。

除此之外，其他所有领域也在加快温室气体减排及脱碳步伐。

丰田通商在可再生能源、Mobility及其他各个领域，通过开展相应业务来推动解决气候变化等社会课题。

全球能源消费格局变化预测



丰田通商集团超过3,000MW的可再生能源业务

SDGs（可持续发展目标）作为国际社会的共同目标，目的在于推动实现社会的可持续发展。在电力业务领域，丰田通商以助力解决全球环境课题为宗旨，以风能发电、太阳能发电、生物能发电、水力发电等各种可再生能源发电为主，在全球范围内开展相关业务，在确保稳定供电的同时，努力降低运营成本。

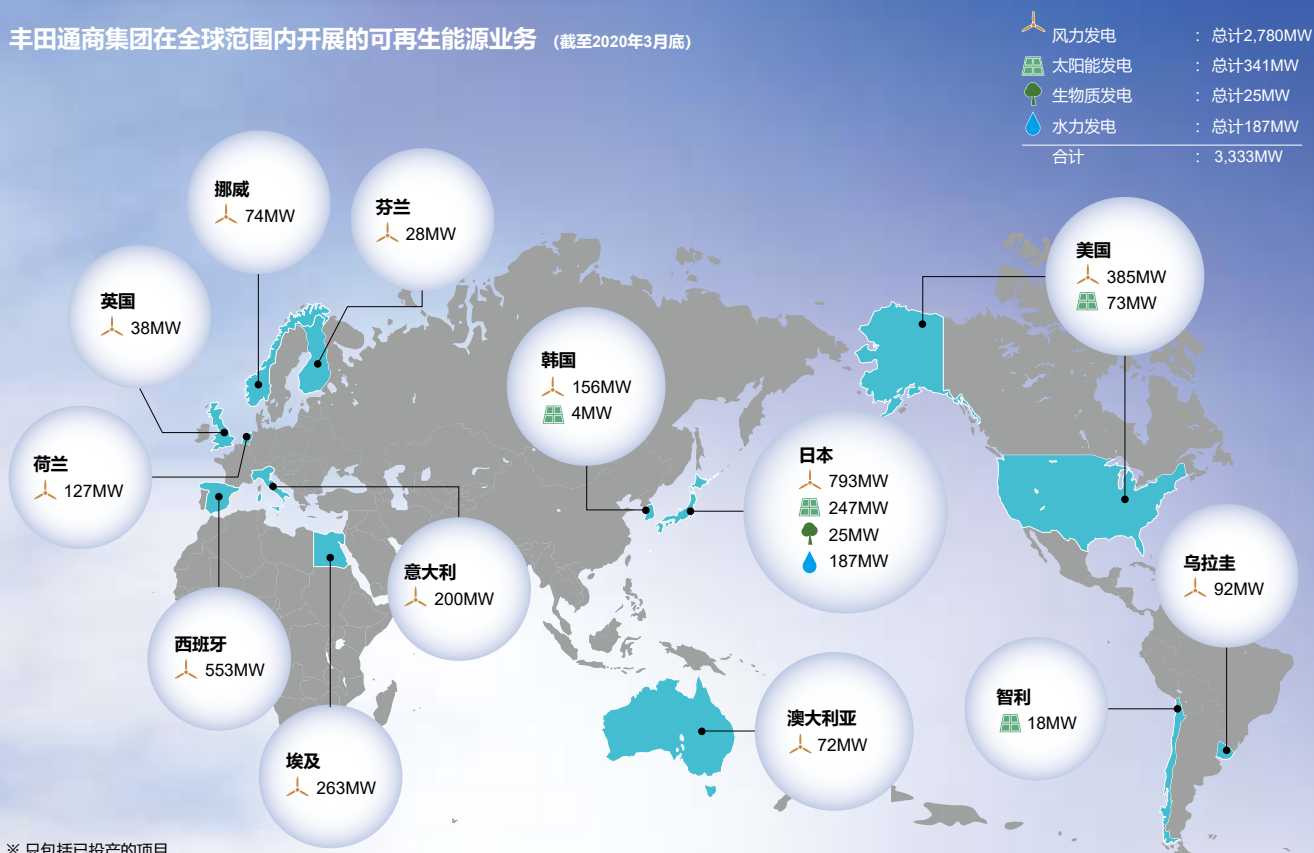
在可再生能源业务方面，本集团领先于时代，于1987年在美国正式启动风能发电业务。我们充分发挥在此过程中积累起来的技术和经验，将业务进一步拓展到英国、意大利、西班牙等欧洲国家以及亚洲、日本、非洲等国家和地区。在本集团开展的可再生能源业务中，风力发电规模最大，成为最主要的电力能源。2019年10月，我们在埃及的首个风能发电IPP（Independent Power Producer）业务开始投入商业运营。在日本国内，我们于1999年在北海道建成一座风电农场，此后经过不断发展，已成为全日本最大规模的风电企业。目前，我们正在北海道建设发电设施及电网，预计将于2022年完工。其中，电网使用了日本国内最大容量的蓄电池。对于无法保持稳定输电这一课题，丰田通商集团采用一种新的方法，即通过使用蓄电池来加以解决。

除风能以外，其他可再生能源的业务规模同样得到了扩

展。例如，Eurus Energy Holdings作为集团首个开展风电业务的公司，于2008年在韩国开始涉足太阳能发电业务。2011年，我们在美国加利福尼亚州建成了全美最大规模的太阳能发电站；夏威夷州的瓦胡岛由于化石燃料资源匮乏，其能源和资源一直依赖进口，我们在此投建了一座该州最大规模的发电站，并于2017年正式投入运行。

我们在日本国内太阳能发电业务于2013年正式启动。此后，我们又陆续在北海道、东北、近畿地区开展大型太阳能发电站（Mega Solar）的项目建设。集团成员公司株式会社ENE-VISION于2015年启动了木质生物质发电业务。该公司所开展的发电业务，利用森林养护过程中所产生的间伐材进行发电，因此具有环境负担小的特点。与风能和太阳能发电相比，生物质发电不易受天气影响，能够实现稳定发电。此外，我们于2018年向东京电力集团下属的东京发电株式会社进行了注资。其业务主要涉及日本国内中小水利发电项目。从本集团可再生能源的发电量来看，与30年前起步阶段5,000KW的风力发电量相比，通过能源多元化发展，至今已增长600多倍。

丰田通商集团在全球范围内开展的可再生能源业务（截至2020年3月底）



运用30多年的业务经验及丰田通商集团的自身优势制定业务战略

早在《京都议定书》获得通过的十多年前，即1986年，丰田通商集团便开始涉足可再生能源业务，至今已有30多年的历史。当年，作为株式会社东棉电力业务（现为本集团的Eurus Energy Holdings（持股比例60%））的一个组成部分，我们参与了美国加利福尼亚州的风能发电业务。从此，我们始终先于其他企业致力于解决地球环境相关课题，并努力向日本国内以及世界各国推广普及各种可再生能源。

为了助力打造可持续发展的生态环境，本集团着眼于全球性成长领域，积极推进可最大限度发挥自身优势的业务发展。本集团力求发展成为非洲最具影响力的企业。在非洲，环境问题已成为一项非常紧迫的课题，然而随着非洲各国经

济的发展，能源需求也在不断增长。为了满足这一需求，本集团正在该地区开展环保型可再生能源业务，其中包括风能发电业务以及微电网业务等。在其背后，拥有以下两方面的力量支撑：一方面是在国内外风能发电领域所具有的引领优势；另一方面则是借助在其他地区积累起来的各种业务经验而形成的发电领域的开发及运用技术。



2030年以后可再生能源领域的发展前景预测

长期以来，丰田通商集团通过双轮驱动来推进可再生能源战略的实施。其一是推进全球扩张。截至目前，我们利用全球业务网络，不断扩大自身可再生能源业务在美洲、欧洲、亚洲以及日本的市场份额。今后，我们将面向本集团占有优势的非洲各国及新兴国家，加快相关业务的扩张。

在非洲，我们在埃及启动了IPP风电站业务。此外，我们于2019年向美国的风险企业Powerhive Inc.进行了注资。该企业在肯尼亚的无电地区开展由太阳能发电系统与蓄电池组成的微电网（在电力基础设施薄弱地区构建的分布式电源）业务。对于撒哈拉以南非洲地区生活在无电环境中的人们，我们正在通过自己的努力来帮助他们实现经济发展，过上富裕的生活。

其二是拓展业务领域。除继续扩大能源来源外，我们也在积极挑战新的业务领域，例如V2G（Vehicle to Grid）、VPP（Virtual Power Plant）以及清洁电力的零售业务。

V2G作为一种新机制，可将环保汽车等的车载电池与智能电网（可掌握并控制电力供需的新一代输电网）相连接。可再生能源的发电输出会随着太阳能辐射量及风量等自然条件的变化而变化，但是在V2G机制下，可将车载电池作为蓄电池来使用，既可用于储存剩余电量，也可在电量不足时从电网获取电能，因此我们可将V2G其作为一项基础设施来加以应用，用以调节电力供需平衡。

VPP也被称为虚拟发电站，是将V2G机制与分布于全国各地的企业、家庭、工厂中的发电设备以及蓄电池相结合，构筑起一个有利环境，实现对可再生能源的低耗高效利用。作为其中一项具体措施，2019年我们与大型住宅开发商开展合作，开始面向FIT（固定价格收购制度）合同期满的家庭提供发电剩余电力收购服务。

预计V2G与VPP将成为一种新时代的电力基础设施，其市场及商业模式也将得到确立。着眼于这一未来，本集团于2017年向Nuvve Corporation进行了注资，该公司在欧美地区开展V2G业务。2018年，我们针对V2G控制系统开展了实证试验。

除此之外，本集团立足于解决地球环境课题，在可再生能源领域还开展了其他各类业务。在2020年，日本国内事业所使用的电力事实上已全部转换为可再生能源。具体来看，首先通过可再生能源发电获得J-Credit，然后利用J-Credit，与11个都道府县的18家事业所使用电力产生的二氧化碳相抵消，从而事实上实现了100%的可再生能源发电。

此外，2020年我们与丰田汽车株式会社以及中部电力株式会社共同成立了丰田绿色能源（Toyota Green Energy）。该公司主要负责日本国内可再生能源的收购及运营。作为未来目标，一方面我们要为丰田集团提供清洁的电力，另一方面我们的生产工厂等要全面实现二氧化碳零排放。



应对气候变化的其他相关业务

通过锂生产保障新一代环保汽车电池原料的稳定供应



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

二氧化碳减排是应对气候变化的一项重要措施。从 Mobility 的角度来看，由于新一代环保汽车正在朝着电动化的方向发展，因此推广新一代环保汽车是实现减排的最大关键。为此，全球范围内锂离子电池的生产规模正在不断扩大，丰田通商则着眼于其上游领域，努力确保锂这一稀有资源的稳定供应。

早在新一代环保汽车正式推广之前的2014年，我们便已开始了碳酸锂的生产，它是一种用于生产车载锂离子电池的原材料。阿根廷奥拉罗斯盐湖的锂含量很高，本公司经过在全球范围内开展矿量调查，最终选择在此处建立生产基地，力求解决锂资源不足的问题。同时，其他国家的企业也在争取该盐湖的开采权。而其权益所有者，澳大利亚的资源开发公司 Orocobre Limited 看中了我公司强大的销售渠道及价值链功能。丰田通商于2012年获得了该项目25%的权益，成为了该公司的合作伙伴。现在，我们对于在奥拉罗斯盐湖开采生产的锂已拥有100%的销售代理权。

2018年，我们向该项目的合作伙伴 Orocobre Limited 进行了注资。此外，我们计划与该公司联合成立一家新公司，于2021年开始在日本国内进行氢氧化锂的生产。

我们将不断加强此类合作，确保锂资源的稳定供应，为推动社会的可持续发展贡献力量。

着眼于电动化的未来发展，采取相应策略

从另一方面来看，电动汽车的推广将会带来前所未有的社会课题。因为新一代环保汽车开始进入报废阶段后，所产生的大量报废车载电池如何处理的问题，尚且没有明确的解决方案。

丰田通商集团早在20世纪70年代便已启动了ELV（报废汽车）的规范处理业务。在这一领域，包括泰国及印度在内，我们的业务正在全球范围内加速扩张。此外，我们还将业务进一步拓展至钢铁、有色金属、贵金属、树脂等领域。丰田通商的新挑战是将这一机制应用于下一代环保汽车的生命周期，以满足汽油车时代所没有的回收需求。

我们已在集团范围内开始对HV用报废镍氢电池及锂离子电池进行回收及规范处置。在此基础上，我们也在大力推进 Battery to Battery 的资源化利用业务，其中包括进一步扩大电池应用市场。我们积极推进车载电池的综合回收利用以及汽车产业可持续发展过程的构建，并以此推动建立新一代环保汽车的反向供应链。这里的反向供应链是指将动

脉产业（电池原料的生产、新材料或新技术的布局等）连接到静脉产业（汽车资源的规范处理及再利用等），最后再回到动脉产业。

我们希望利用这一机制来为新一代环保汽车的推广保驾护航，而这正是丰田通商的使命所在。



与石油类材料相比，更具有二氧化碳减排效果的材料

在材料领域，丰田通商携手丰通 Chemiplas 株式会社（集团成员公司），共同经营由南美最大的化工企业 Braskem 生产的“生物来源聚乙烯”。

生物来源聚乙烯是一种植物来源的聚乙烯，Braskem 于 2011 年 1 月首次在全球开始其商业化生产。我公司自其开发阶段便开始与 Braskem 开展合作，并且作为正式合作伙伴，在亚洲及大洋洲对该产品进行大范围的推广销售。

生物来源聚乙烯以甘蔗提取的生物乙醇为原料制成。在巴西，生物乙醇本来用作汽油的替代品，属于一种燃料。甘

蔗田主要位于距亚马逊热带雨林约 2,000 公里以外的地区。

此外，由于采用了可吸收二氧化碳的植物作为原料，生物来源聚乙烯产品在燃烧状态下同样会排放出二氧化碳，但是从碳中和的角度来考虑，与石油类聚乙烯相比，可减少约 70% 的二氧化碳排放。

生物来源聚乙烯已被用于生产洗发水瓶、超市及便利店的塑料袋、购物篮、市町村指定的垃圾袋、塑料瓶装饮料的瓶盖以及食品容器等。



为地球的未来做贡献的丰田通商集团

丰田通商集团在重要课题中提出要“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，助力向脱碳社会转型”，并将可再生能源战略定位为四大重点领域成长战略的一部分。

除可再生能源外，我们还将从多种角度出发，通过丰田通商特有的措施来应对气候变化，并实现与企业发展的平

衡。具体包括：在 Mobility 领域，确保锂资源的稳定供应，推进电池的 3R（重新利用、减少原料、物品回收），进而为新一代环保汽车的推广提供有力支持；在其他领域，包括生物塑料及再生铝在内，扩大具有二氧化碳减排效果的产品销售等。

按照TCFD的要求进行披露

为了研究如何进行气候相关的信息披露以及金融机构应如何应对，FSB（金融稳定委员会）设立的TCFD（气候相关财务信息披露工作组）于2017年6月发布了一份最终报告。该最终报告建议企业着眼于气候相关风险与机遇，从“管理”、“战略”、“风险管理”、“指标与目标”这四个方面出发，向利益相关方进行信息披露。

丰田通商将气候变化视为一项重要的经营课题，并于2019年5月签署声明，表示支持TCFD。根据TCFD所提建议，我们在进行信息披露时，将增加披露气候变化对业务活动所造成的影响。

I 公司管理

包括气候变化在内，对于环境相关的风险和业务机遇以及应对方针，我们会在每年定期召开一次的安全·环境推进联络会上进行审议，并运用PDCA循环对其进行确认。其审议内容会通过该联络会的成员（各营业本部以及集团成员公司的专项负责人）在实际的业务活动中得到体现。

此外，我们将气候变化的相关业务机遇作为一项重要课题。对于该重要课题的应对方针，我们会在每年定期召开一次的可持续发展推进委员会上进行审议，并适当向董事会进行汇报。其审议内容会通过该委员会的成员（各营业本部CEO）在实际的业务活动中得到体现。此外，该委员会自2020年起对重要课题设定相应的KPI，并对进展情况加以确认。

与气候变化相关的公司管理体系一览

负责董事	CSO 富永 浩史	副总裁 近藤 隆弘
会议制度	可持续发展推进委员会	安全·环境推进联络会
主管部门	经营企划部 可持续发展推进室	安全·环境推进部 环境推进室

安全·环境推进联络会

成员：环境管理负责人（副总裁）、相关高管、各企划部长、A级公司高管

可持续发展推进委员会

成员：总裁（委员长）、副总裁、营业本部CEO、营业企划部长、CCO、CSO、CFO、CSO辅佐、CHRO、企业管理相关部门（ESG相关部门、信息披露部门）

顾问：2名独立董事

观察员：专职监事

I 战略

我们针对丰田通商在气候变化方面的短期、中期和长期的业务机会及风险进行了全面的分析和掌握。未来，我们将根据TCFD的建议来推进相关举措及信息披露，并考虑开展情境分析以及引入内部碳定价机制。

本公司将脱碳社会转型视为业务机遇。特别是可再生能源业务及锂资源业务均已被划归为重点领域。此外，为提高碳效率，我们不再使用纯料，而改为使用回收再生材料，这将为金属回收再利用业务带来发展良机。

在煤炭相关业务方面，目前全集团仅有设于菲律宾的一家燃煤电厂仍在运行，除此以外均已关闭。

转型风险与机遇

从转型风险来看，包括“加强管控”和“加快汽车电动化进程”。此外，随着所需零部件数量不断减少，物流量也将相应下降；用料结构变更则可能会导致本公司现有库存物料形成积压。这些都是风险因素。另一方面，作为本集团的重点领域，Next Mobility战略（为满足轻量化需求而更换为新型材料等）将会成为一个机遇。

改用可再生能源会导致石油化工资源相关业务的规模出现萎缩，但是以Eurus Energy Holdings为核心开展的陆上风能及太阳能等项目的实施则会为我们带来新的业务机会。与国家政策相关的管控风险（例如油耗限制及碳税等）也同样属于转型风险。

物理风险

自然灾害可被视为一种物理风险，原则上主要通过保险的风险管理机制来加以应对。

I 风险管理

鉴于业务的自身特点，对于涉及气候变化的环境风险，我们会对其进行高标准的管理。对于与气候变化相关的业务机遇和风险，在经过安全·环境推进联络会以及可持续发展推进委员会的审议后，由执行部门或相关成员将其纳入业务战略或业务活动中。

投融资项目

关于投资项目对ESG所造成的影响，须由投融资委员会（CSO以成员身份参加）、投融资协议会（CSO辅佐以成员身份参加）、投资战略会议（CSO、CSO辅佐以及可持续发展推进室长作为成员参加）进行确认。投资委员会与协议会

的评估项目均涉及环境风险，只要某一投融资项目超出了投融资委员会或投融资协议会所提出的一定要求，则无论风险数量多少，均应对其进行风险确认。即使存在某种顾虑，也必须按此执行并在之后上报改进情况。

此外，本公司已获得ISO14001国际环境管理体系标准认证，并且总部针对生产一线的现有投资对象，每3年实施1次内部环境监查，并对其进行监控。

我们正在考虑未来将六项重要课题用于对新的投融资项目及增资项目进行评估。我们将参照与气候变化相关的重要课题，在对气候变化负面影响的严重程度进行判断的同时，也将对其可能带来的积极影响进行评估。

I 指标与目标

我们在重要课题中提出要“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，助力向脱碳社会转型”，并为此设定了相应的KPI（如下所示），作为衡量标准（指标）和目标。

		2019财年 实绩	2022财年 目标
定量1	本公司总装机容量中可再生能源占比	39%	55%
定量2	扩大非洲的可再生能源业务规模	总装机容量 260MW	760MW
		二氧化碳减排贡献量 600千t/yr	1,700千t/yr
定量3	节能及二氧化碳减排产品与服务的销售	1,770亿日元	2,300亿日元
		2019财年 实绩	2024财年 目标
定量4	本公司电动汽车销量（EV、HEV、PHEV）的全球占比	6%	17%
定性a	间接有助于二氧化碳减排的产品与服务的销售		
定性b	减少办公室及集团下属工厂的二氧化碳排放量		

※ 身为日本贸易会的会员企业，本集团对脱碳社会行动计划（日本经济团体联合会）表示支持，并制定了到2030年单位用电量（企业整体单位使用面积的耗电量）与2013年相比减少15.7%的目标。经过努力，截至2019财年，单位用电量已比2013年减少9.7%。

重要课题及KPI的详情参见P.34 

At a Glance



金属本部

P.54 >



汽车薄板	汽车相关金属薄板，汽车钢板、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
有色金属	有色金属原料、材料、产品的流通加工业务，价格套期保值业务，稀有金属及稀土等资源开发业务
资源循环	液态铝业务，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

市场环境

着眼于社会问题、努力实现可持续发展目标 (SDGs) 以及推进汽车领域CASE (互联化、自动化、共享化、电动化) 战略的实施是一个不变的趋势。因此，预计未来市场对汽车产品及功能的多样化需求将会进一步增长。



全球零件·物流本部

P.56 >



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、在海外组装轮胎等汽车生产零部件的装配业务以及帮助中小企业走出去的科技产业园业务
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

市场环境

面对CASE时代，作为我部门主要支柱的汽车产业正在发生着转变，为满足Next Mobility需求，我们应当创造出更具竞争力的新技术、新商品和新服务。



汽车本部

P.58 >



进口销售总代理业务	代表厂家对相关市场的进口和销售业务 (总经销) 进行经营管理
经销商业务	在进口总经销商的领导下，开展包括售后服务在内的经销商 (4S店) 业务
销售周边业务	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、架装、二手车销售、汽车金融等业务，构建汽车价值链

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。积极应对日益增长的新型Mobility服务需求，深入探索相关社会问题的解决途径，这对于我们来说至关重要。为此我们正在加快对MaaS及无人机业务等新兴领域的挑战步伐。



机械·能源·成套设备本部

P.60 >



机械	以汽车产业为主，开展相关生产设备、物流设备、零部件、工具、工程机械等的国内外交易，并提供设计、修理、安装施工等配套服务
电力业务	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，开发并运营电力相关业务
能源·成套设备	原油、天然气、石油产品等的国内外交易，电力、机场、港口等的基础设施建设及业务运营

市场环境

随着AI、IoT等数字技术的推广以及Next 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》已在第二十一届联合国气候变化大会 (COP21) 上获得通过，同时随着丰田环境挑战2050战略的推进，预计各国对清洁能源的需求也将进一步增长。



化学品·电子本部

P.62 >



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

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。此外，随着全球环境保护意识的日益提升，预计相关技术及产品的市场需求将会进一步增长。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。



食品材料·生活产业本部

P.64 >



食品材料	粮食： 利用我们在日本国内经营数量领先的优势，充分发挥专有技术，通过在海外开展粮食收购业务来确保粮食的稳定供应 食品： 在满足多样化食品需求的同时，通过发展农业和水产业，助力解决相关社会课题
生活方式	保险： 开展财险、寿险的国内外代理业务，通过成立保险中介公司等方式开展海外业务，为海外企业提供保险中介业务
	纤维： 从原料到纺织品、纤维制品的策划、生产、物流及销售
	居住环境： 租赁式公寓与分户式公寓的开发，住宅建材的策划、销售，海外酒店式公寓的运营 医疗： 开展海外医疗相关业务、康复医疗业务、护理用品业务

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，随着海外特别是一些新兴国家人口数量的不断增长以及经济的快速发展，市场需求呈现出增长趋势，而 QOL（Quality of Life）也在不断提高。这就需要我们利用数字技术，通过新型商业模式来解决当前所面临的各种问题。



非洲本部

P.66 >



汽车	覆盖非洲全境的汽车销售及售后服务业务，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，在南非开展的汽车生产支援业务、零部件的本土生产制造业务、代理店业务，以投资初创企业的方式开展的 Next Mobility / MaaS 业务
医疗保健	以西非为中心开展的药品批发业务，在北非开展的药品生产业务，在尼日利亚及加纳开展的远程诊断与医疗业务
生活消费品与生活产业	生活消费品（饮料、化妆品等）的生产与批发销售，购物中心与超市的开发与运营，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，港口开发及可再生能源等基础设施业务

市场环境

非洲本部立足非洲市场，自2018年以来不断加快发展，预计今后仍将保持增长态势。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。

金属本部



我们要牢牢把握 (Mobility) 这一核心领域的变化趋势，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

商业模式与
中长期战略

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能与特性的商品，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，我们通过“汽车薄板”“金属制品”“有色金属”“资源循环”这4大SBU*体系，从动脉产业和静脉产业这两个方向出发，以行业/商品为核心，针对客户的广泛需求，实现了快速而专业的应对。

具体而言，我们借助经过长期培养的海外业务网络，形成了强大的采购能力，并且充分发挥在国内外加工及物流领域所拥有的多样化的业务优势。同时，面对瞬息万变的市场环境，通过将自身所具备的业务功能、技术及市场相结合，在汽车及相关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，为了迎接汽车行业大变革时代的到来，我们结合市场需求的变化，对现有业务功能进行主动升级，同时继续推动引领车身轻量化、电动化等变革趋势的新功能和新业务的落地。我们将利用这些业务优势，

积极开拓丰田集团以外的客户，寻求进一步的发展。

另一方面，对于汽车以外的其他业务，在推动其与汽车业务协同发展的同时，面对广阔的非汽车业务领域，包括推进向脱碳社会、资源循环型社会的转型在内，我们将以有助于解决社会问题的领域为核心，充分发挥本公司在回收再利用及资源开发等方面的优势，加快新市场和新业务的开拓步伐。

此外，为了进一步夯实本部的经营基础，在DX领域，我们不仅推动引进数字化工具，还积极采取措施，利用数字技术创造新的价值。近年来，我们一直致力于推进工作方式改革，今后将进一步深化相关措施，努力营造一个可接纳多元化工作方式及多元化思维的工作环境。

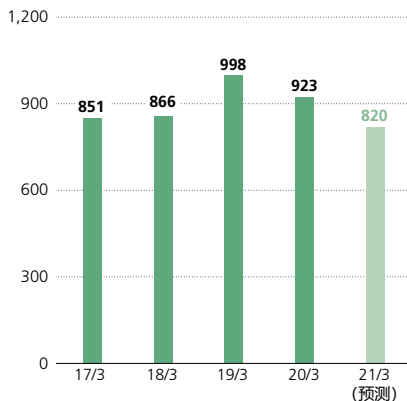
通过上述一系列措施，我们在继续深化现有业务的同时，积极探索新的业务领域，努力构建起能够从容应对各种变化且均衡的业务结构，并以此来推动中长期目标的实现。

* SBU: Strategic Business Unit

业绩变化与预测

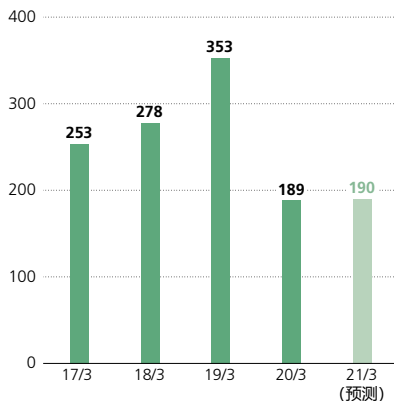
利润总额

(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润

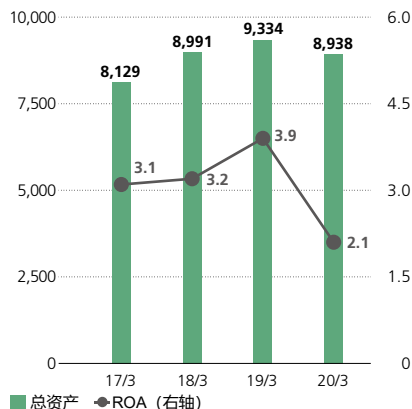
(亿日元)



资产合计 / ROA*

(亿日元)

(%)



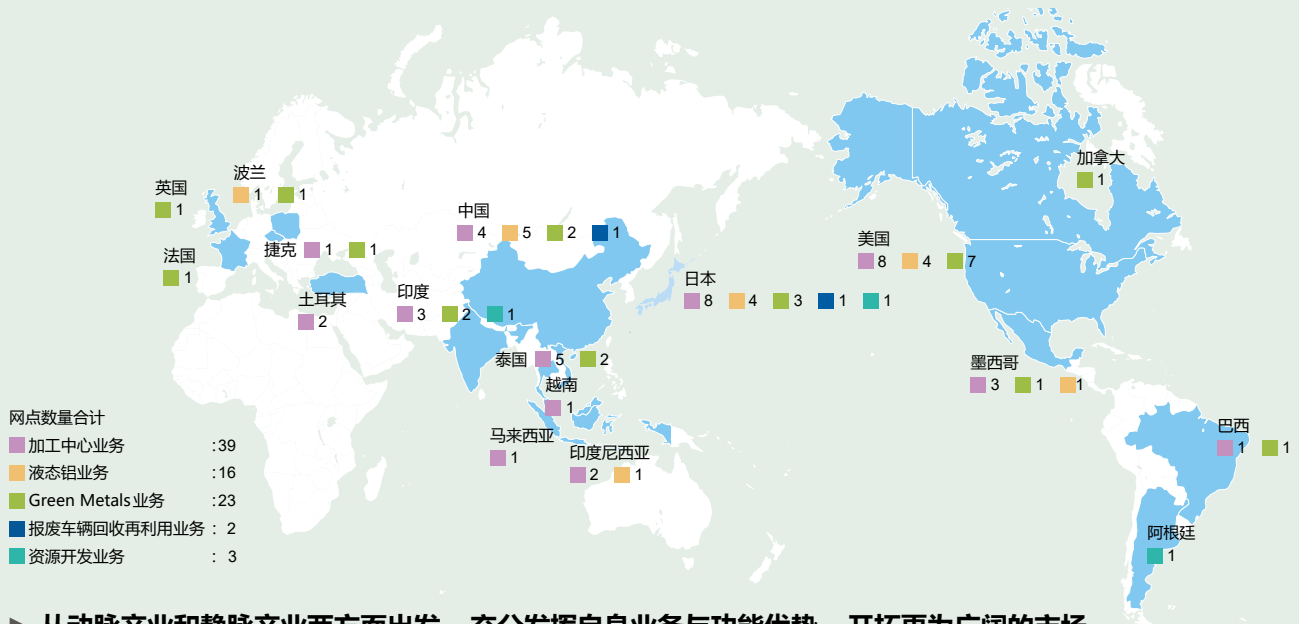
* 在2016财年的财报中，由于并未按照当前的分类计算出期初的资产总额，因此我们将期末的总资产作为ROA的分母。在2017财年以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

着力解决的重要课题

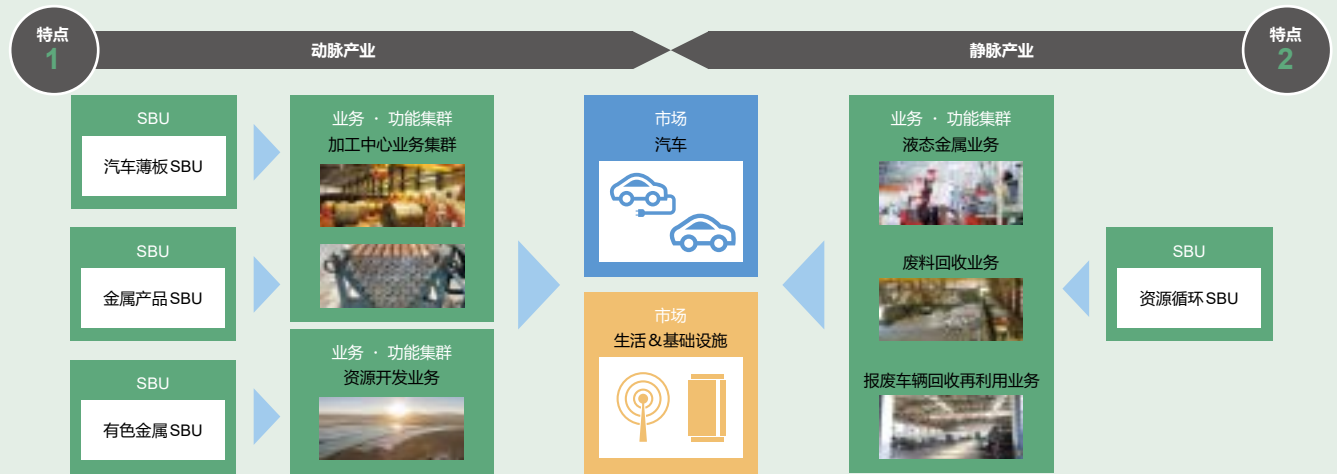
- 充分利用清洁能源和新技术，通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量，助力向脱碳社会转型
- 通过将废弃物转化为资源，支撑制造业发展，为构建循环型社会做出贡献

► 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83个网点开展高性能业务，今后也将继续扩大业务范围。



► 从动脉产业和静脉产业两方面出发，充分发挥自身业务与功能优势，开拓更为广阔的市场



特点 1

在以汽车为主的各领域，包括各类商品的加工在内，我们着眼于满足客户的综合物流需求，在国内外开展相应业务，同时应用多元材料为客户的日常生产活动提供支持。此外，为了迎接即将到来的电动化社会，我们在资源开发（锂、稀土）领域也投入了巨大的精力。

特点 2

一方面，我们正在加快推进与世界各地战略合作伙伴之间的合作。另一方面，在不断扩大本公司特色业务规模的同时，积极响应社会的呼声，努力减轻环境负担，通过构建可持续发展的资源循环利用体系为未来社会做出贡献。

全球零件 · 物流本部



我们将与客户一起，通过构建 Next Mobility 社会来推动实现可持续发展。



全球零件 · 物流本部 CEO 江山 純

商业模式与
中长期战略

全球零件 · 物流本部目前在全球39个国家设立有76家当地法人和企业，共计165个网点。包括日本国内在内，约有15,600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整合优化，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。

作为一项中长期举措，我们针对Mobility这一核心业务领域，在产品开发、原材料采购、加工、供需管理、物流及装配等环节对相关复合功能进行深入挖掘，最大限度发

挥其优势，同时积极推进“数字化变革”与“全球化”进程。

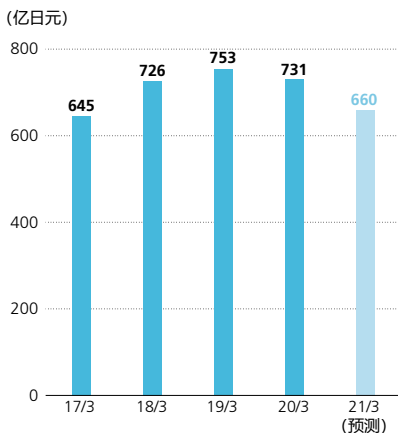
具体而言，我们将结合客户的车辆生产方式的变化（例如，底盘的统一化），全力推进全球供应链管理系统升级。

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。此外，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。

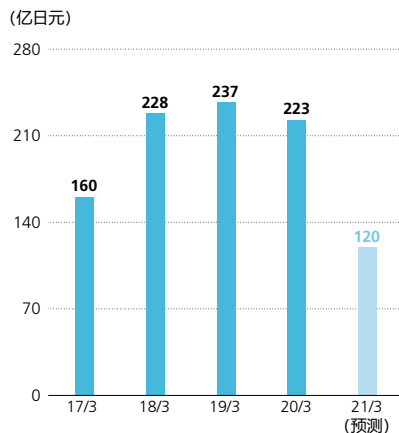
我部门将充分发挥自身在全球业务网络、物流基础设施、供需管理、装配等环节的复合功能优势，为客户提供超出其预期的服务，通过构建Next Mobility社会，与客户共同成长，为相关课题的解决贡献力量。

业绩变化与预测

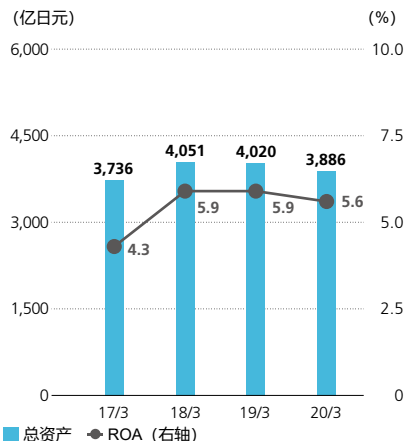
利润总额



归属于母公司所有者的当期利润



资产合计 / ROA*



*在2016财年的财报中，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2017财年以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

着力解决的重要课题

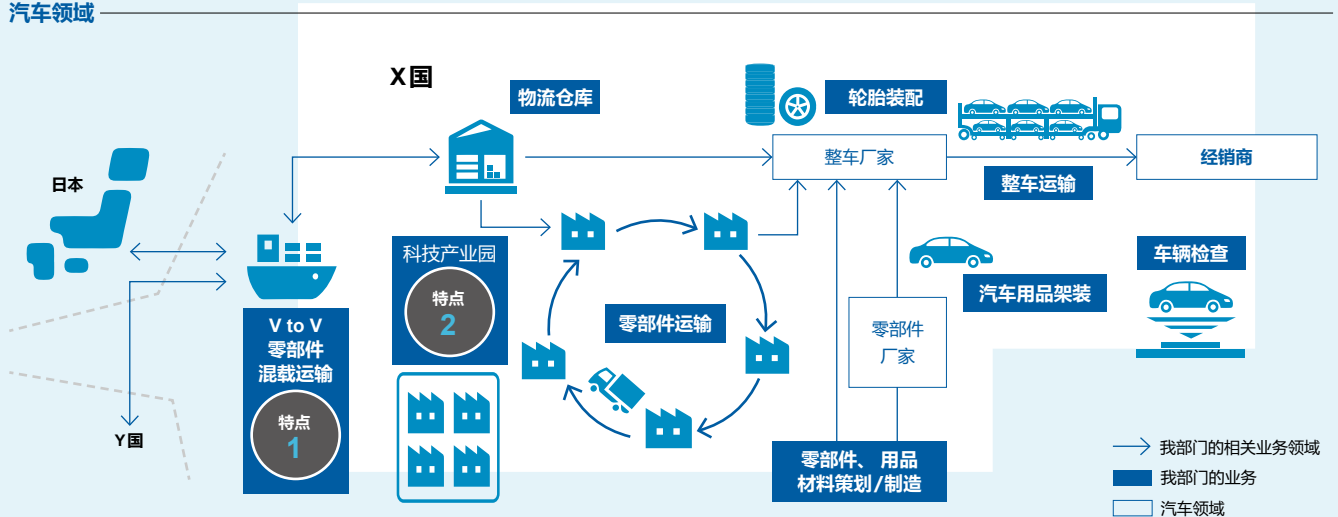
- 致力于实现交通事故零伤亡，为构建安全舒适的移动社会做贡献
- 充分利用清洁能源和创新技术，通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量，助力向脱碳社会转型

► 我部门所提供的价值链



► 我部门的业务

汽车领域



汽车以外的领域



特点 1

我们灵活运用本公司遍布全球各国的物流网点来为客户提供最优的全程物流服务。该服务拥有订单管理以及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。

特点 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。

汽车本部



在市场变革加速的大背景下，我们将力争发展成为一家兼具战略、知识和人才，最值得信赖的 Mobility 服务供应商。



汽车本部CEO 山波 正人

商业模式与
中长期战略

从汽车本部的业务内容来看，一方面负责向世界各国出口丰田集团旗下汽车及运输设备厂家在日本国内及海外生产的乘用车及大巴和卡车等商用车、工业车辆及汽车配件，此外还通过覆盖全球146个国家的业务网络，开展进口总经销及经销业务。我们扎根当地社会，通过构建集销售、配件供应及售后服务三位一体的汽车销售体系来提升客户对我们产品及品牌的忠诚度，同时也在着力构建安全可靠的 Mobility 社会。

在今后有望实现进一步经济增长的亚洲及中南美等新兴市场，包括中小规模生产、销售、汽车金融、售后服务、二手车的流通与销售在内，从上游到下游，我们深度参与到汽车供应链的每一个环节中，并且希望通过提供具有更高附加价值的服务，为当地社会和经济的发展作出贡献。

近年来，随着共享经济的兴起，车辆利用方式也在发生变化。同时，包括以实现脱碳社会为目标的车辆电动化（混

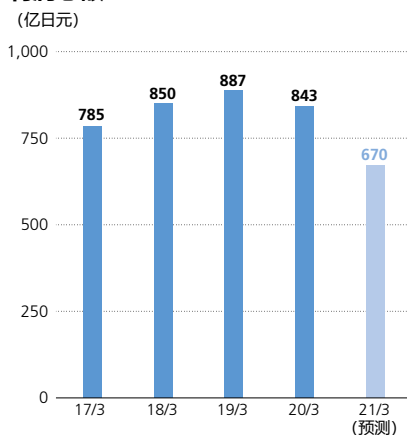
合动力、EV、PHV）在内，人们对环境及社会问题的关注与日俱增。为此，我们从满足客户多元化的需求及生活方式的角度出发，积极拓展自身业务领域，致力于为其提供更加丰富的 Mobility 方案及相关服务。

综上所述，我们将继续关注“移动价值”（追求安全、可靠、舒适）、“社会价值”（创造就业机会）、“环境价值”（保护环境及生态系统）、“经济价值”（振兴区域经济）这四大领域，通过提供相应的价值，为推动社会的可持续发展贡献自己的一份力量。

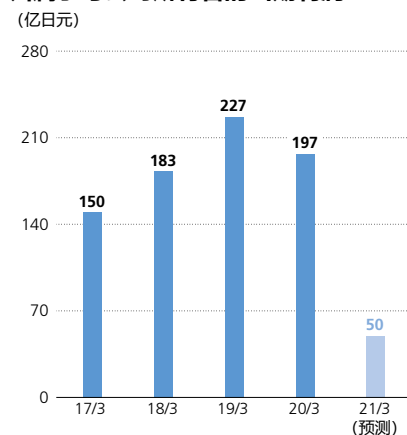
在此基础上，我们将努力发展成为各国及各地区社会优秀的商业合作伙伴，勇当排头兵，深入发掘汽车领域以外的其他商业机遇，并以此带动本公司整体业务领域的扩大。

业绩变化与预测

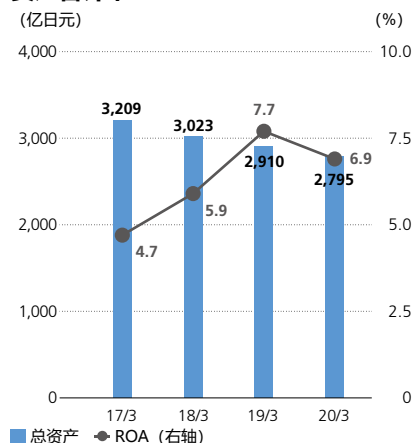
利润总额



归属于母公司所有者的当期利润



资产合计 / ROA*



* 在2016财年的财报中，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2017财年以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

着力解决的重要课题

- 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
- 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，助力向脱碳社会转型

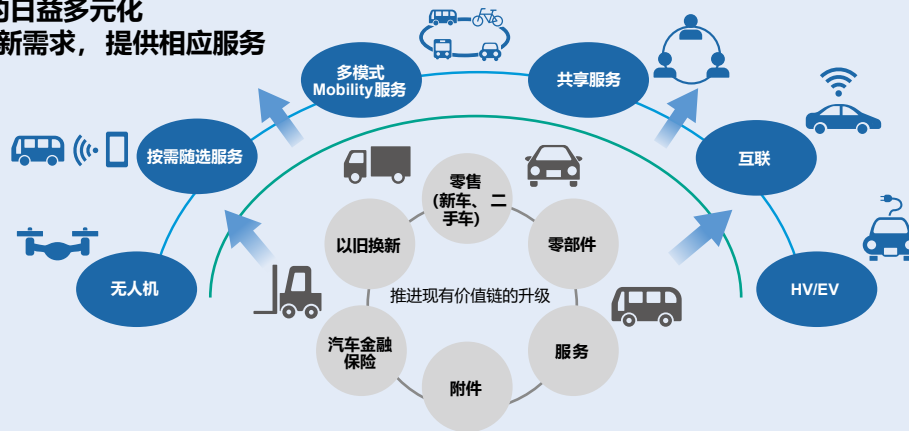
▶ 遍布全球的业务网络以及地区战略



▶ Mobility 产业价值链的构筑与延伸



针对生活方式的日益多元化及 Mobility 的新需求，提供相应服务



特点 1

新兴国家即将迎来汽车全面普及的时代。我们以其为主，在46个国家开展进口总经销及经销业务。对于那些蕴藏着巨大商机的市场，今后将继续加以积极开拓。

特点 2

包括经销商业务相关的3S服务体系（零售、零部件、服务）在内，在打通上下游的广泛价值链中，我们不断提高自身的附加价值，努力开拓新的商机。此外，我们正在积极获取新型 Mobility 服务领域的的相关知识，并努力解决与人员及货物运输有关的各种问题。

机械 · 能源 · 成套设备本部



一方面，我们正在通过“提高竞争力”和“提高效率”努力将自身建设成为一个具有高效生产率的部门，同时着眼于Next Mobility 社会及脱碳社会的构建，不断加快应对步伐。



机械 · 能源 · 成套设备本部 CEO 日高 俊郎

商业模式与中长期战略

机械 · 能源 · 成套设备本部所开展的业务以汽车行业为主，涉及机械、电力、能源以及成套设备领域。

在机械领域，以汽车行业为中心，为相关生产设备提供一条龙服务。在汽车以外的其他领域，开展纤维加工机械和工程机械等的全球销售。一方面，我们利用数字技术来构建新的业务基石，同时着眼于极具发展前景的CASE领域，努力从中挖掘出新的商机。

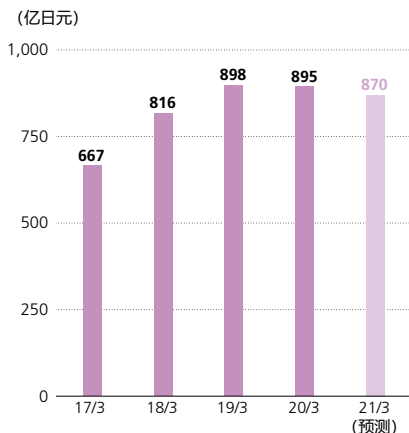
在电力业务领域，以助力解决全球环境问题为宗旨，以风能、太阳能、水力、地热、生物能等各种可再生能源发电为主在全球范围内开展相关业务，在提升并确保其稳定性的同时，努力降低运营成本。以可再生能源发电为主，在世界各国加强发电业务。同时，根据市场需求推动业务变革，例如：利用蓄电池等提供电力调蓄功能，为无电地区供电，进行再生能源的销售等。

在能源与成套设备领域，我们充分发挥此前所形成的贸易功能，确保生物质能领域高品质燃料的稳定供应，帮助客户减轻环境负担。在将业务重心从煤炭、石油转向燃气和生物质能的同时，从环境保护的角度出发，为客户提供能源解决方案。此外，在我们具有优势的中东、非洲地区及一些新兴国家，采用集业务提案、融资、设计、采购、建设施工为一体的EPC模式来开展各类基础设施建设，同时承担起机场、港口、水利等相关基础设施的运营职责，通过“高质量”的运营及项目开发，为其经济发展贡献力量。

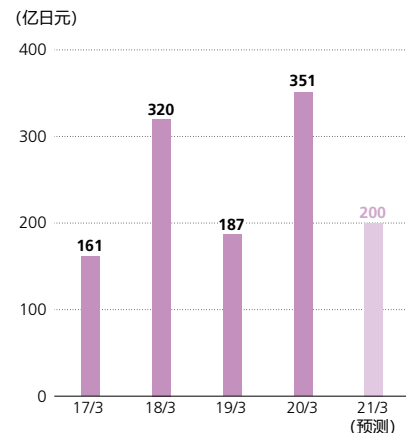
外部环境将出现以下重大变化：在向Next Mobility 社会转型的过程中，汽车产业将发生结构性变化；能源需求结构随着环保要求的增强而发生转变；中东及非洲的市场需求趋于多样化等。面对上述情况，我们在进一步巩固现有业务盈利基础的同时，积极听取客户的意见，进行自我变革，通过业务结构转型来推动发展提速。

业绩变化与预测

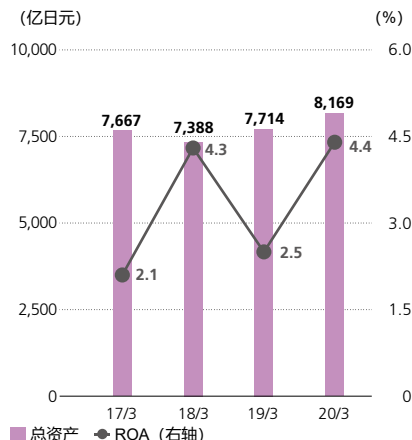
利润总额



归属于母公司所有者的当期利润



资产合计 / ROA*



* 在2016财年的财报中，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2017财年以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

着力解决的重要课题

- 在2016财年的财报中，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2017财年以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

► 为机械与设备提供一条龙服务

特点 1



► 加强可再生能源业务

特点 2

以北海道道北区域的发电、输电、蓄电业务为例

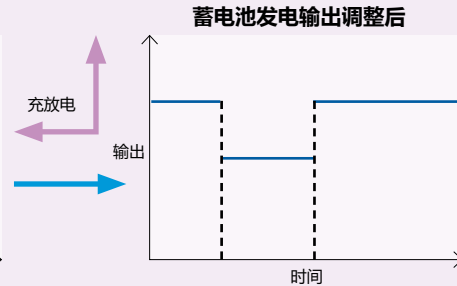
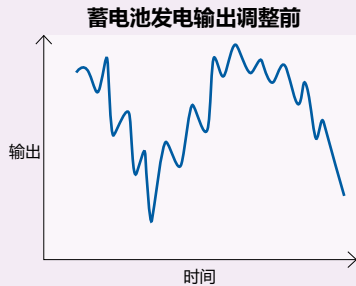
风力发电站



蓄电池系统



输电线路概要



- 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。

特点 1

除各类机械设备的采购和销售之外，我们还为客户提供策划、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，为客户生产体系的构建作出了贡献。

特点 2

我们通过分析风力发电站的海量运行数据，对设备进行高效维护，以此提高运行效率，降低成本，力争将自身打造成为所在区域内最具实力的企业，努力实现可再生能源所应具备的稳定性及低成本优势。

化学品 · 电子本部



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 · 电子本部CEO 椿本 光弘

商业模式与 中长期战略

面对发达国家及新兴国家市场的多元化需求，化学品·电子本部在汽车材料、化学品、电子这3大领域进行整合部署，在充分发挥综合能力与协同效应的同时，不断扩大业务规模。

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。我们将此前通过开展基础业务而形成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。

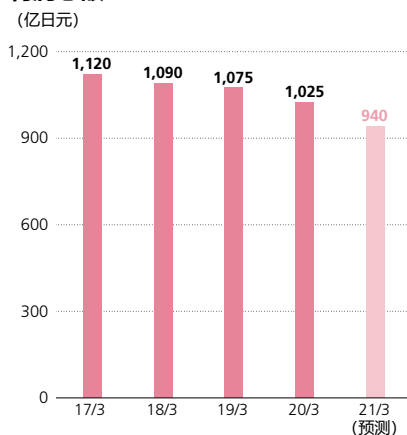
在化学品领域，我们所经营的化学产品范围广泛，包括一般消费品所使用的洗涤用品原料、卫生材料、包装材料等。我们正通过亚洲地区强大的销售网络进一步扩大业务。此外，对于碘这项重要资源，我们也在全球范围内进行其生产和销售，同时积极推进化合物的生产销售以及价值链的强化。对于那些在全球拥有较高市场占有率的特色业务，我们正在进一步巩固其业务基础，扩大其业务规模，同时努力打

造盈利支柱性业务，顺应社会和环境的變化，积极拓展新业务，例如面对已成为全球性课题的塑料污染问题，推进塑料资源的回收再利用，促进植物来源生物塑料的使用等。

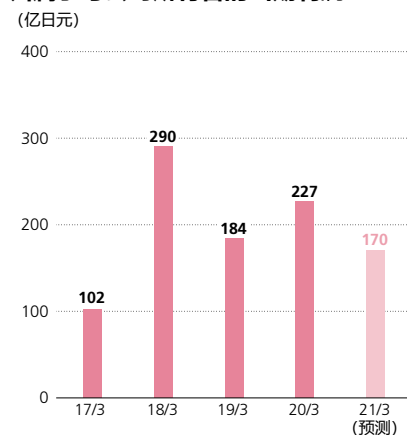
在电子领域，作为日本最大的经营电子元器件的商社集团，我们的经营范围涉及广泛，包括用于汽车及产业设备等电子元器件及相关软件等。我们提前捕捉汽车产业及技术的变化，积极推进HV、PHV、EV等环保汽车的技术开发；立足于汽车的智能化和信息化发展，推进“互联汽车”的电子元器件及相关服务的开发；面向未来汽车社会，建设高水准的基础设施；推动新型服务的开发和商业化。此外，我们在全球范围内开展网络业务，将形形色色的人与物联系起来。同时，我们将立足于高速通信和大容量数据等信息社会的发展变化以及移动社会的变革，对有实力的关联企业集群的专有技术和业务功能加以扩展和汇总，进一步加强国内外各项业务。

业绩变化与预测

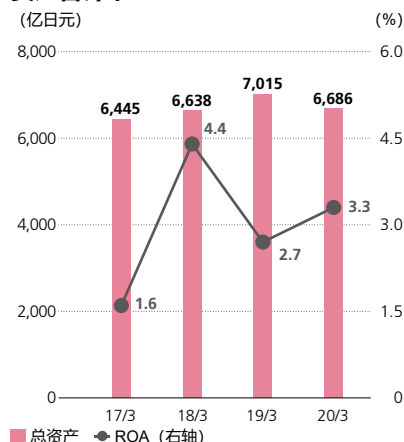
利润总额



归属于母公司所有者的当期利润



资产合计 / ROA*



* 在2016财年的财报中，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2017财年以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

着力解决的重要课题

- 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
- 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

► 汽车材料领域与化学品领域的价值链

特点
1

汽车材料领域



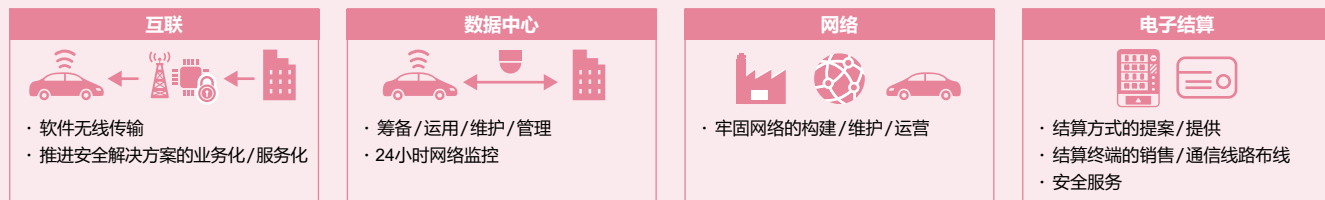
化学品领域 (以洗涤剂为例)



► 电子业务领域

特点
2

信息产业业务领域



电子元器件业务领域



特点
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。

特点
2

在电子元器件业务方面，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）管理来实现电子元器件产品的稳定供应。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。

食品材料 · 生活产业本部



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



商业模式与中长期战略

食品材料 · 生活产业本部主要围绕食品材料及生活方式这两大 SBU，在粮食、食品、保险、纤维、居住环境及医疗领域开展各种业务。我们基于“商业有助于诸多社会课题的解决”这一认识，不断创造新的价值和新的经营模式，帮助人们过上健康、富足的生活。

在粮食领域，我们的优势在于通过在日本国内长期开展粮仓业务而积累起来的经验与技术。今后，我们会将这些技术与现有资产、功能及全球网络结合起来，力争进一步扩大我们在新兴市场国家的业务规模。

在食品领域，我们在国内外各生产加工基地及餐饮服务公司中实行本公司特有的安全管理，提供高质量的产品。在拓展现有业务功能的同时，我们还将结合社会老龄化、居民健康意识提升等因素所催生出的社会需求，努力提供相应的产品和服务。此外，在农林水产领域，我们充分利用农业相关技术来促进开发及技术水平的提升。

从保险领域来看，我们所开展的保险代理业务处于日本

国内领先水平；在海外，我们的优势则体现在保险经纪业务方面。在加强现有业务的同时，不断拓宽业务领域，力争为客户提供更多的新型保险服务，例如针对日益多样化的风险种类，开发特色险种服务等。

在纤维领域，作为一家集材料开发、生产、销售为一体的综合供应商，我们将充分发挥自身的功能优势，聚焦可持续性特色纤维材料，通过深耕其生产制造来进一步扩大国内外的业务规模。

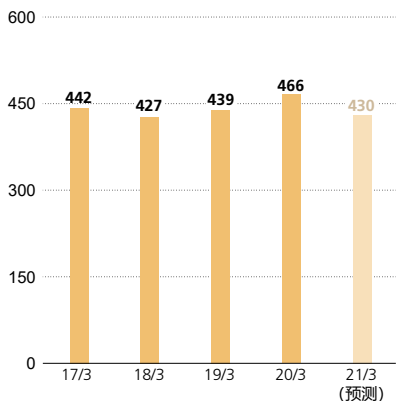
在居住环境领域，我们通过开展酒店式公寓等业务为企业进军海外提供支持。今后我们将立足于差异化服务，继续通过海内外基础设施建设为消费者的生活以及企业的生产经营活动提供支持，努力打造一个安心、舒适、健康的生活环境。

在医疗保健领域，我们将在日本国内深化康复医疗以及护理用品等有助于解决社会课题的业务。此外，我们在新兴市场开展医院业务，目的在于向当地提供日本的医疗技术与服务，同时还将积极拓展相关周边业务，为当地医疗事业的发展作出更大的贡献。

业绩变化与预测

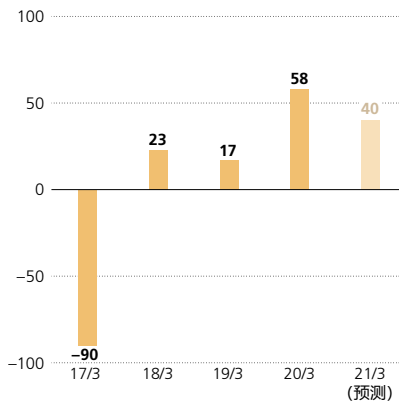
利润总额

(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润

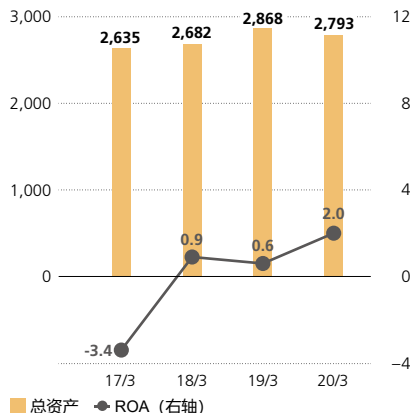
(亿日元)



资产合计 / ROA*

(亿日元)

(%)



* 在2016财年的财报中，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2017财年以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

► 业务领域涉足广泛，通过多元化的产品与服务，帮助人们过上健康、富足的生活



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。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。

非洲本部



成立于2017年，是集团旗下首家区域本部。我们将法国大型商贸企业CFAO定位为地区总部。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 Richard Bielle



商业模式与
中长期战略

在非洲，中产阶级队伍正在迅速壮大，人口结构也以年轻人为主，因此被称为“最后的边疆”。世界各国对非洲大陆的未来发展前景充满了期待。同时，非洲一些地区依然面临着政局不稳、财政困难等问题。然而，近年来其经济显示出稳定增长的迹象，因而受到越来越多的关注，例如参加非洲开发会议（TICAD）的日本民营企业的数量呈上升趋势。

2006年，丰田通商与一直在非洲开展业务的东棉进行了合并。此外，为了进一步开拓非洲市场，于2012年参股法国最大的商贸企业CFAO。CFAO在非洲大陆特别是法语区拥有巨大的影响力。2016年将其纳入全资子公司。2017年4月对集团内非洲相关业务进行了整合，成立了集团首个区域本部——非洲本部。2019年1月，丰田汽车株式会社基于Home&away战略，将其在非洲市场的销售业务进行了全面移交。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22,000人，业务领域涉及广泛。

针对汽车、医疗保健、生活消费品与生活产业、技术&

能源这四大业务领域制定了一项中长期发展战略，主要包括以下两点：

1 加强与全球性品牌之间的合作关系：提前把握当地社会的产品需求与企业自身资源，对于客户需求旺盛的大品牌，加强与其之间的合作关系。

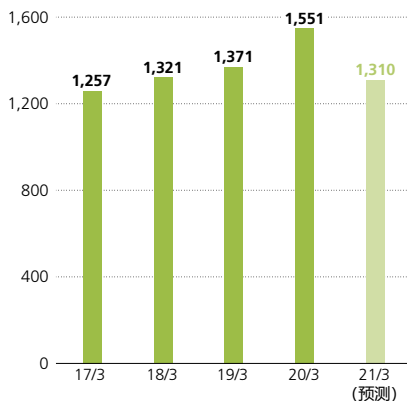
2 价值链整合：在上游方面，将全力推动扩大本土生产业务规模，其中包括：在更多国家设立汽车装配生产基地；生活消费品与生活产业领域将进一步扩充产品阵容；考虑进行药品授权生产等。在下游方面，汽车领域将进一步丰富产品阵容，为消费者提供更多选择，加强与南非最大的汽车经销商Unitrans Motor Holdings (Pty) Ltd之间的合作，通过Mobility 54公司来推进Next Mobility及MaaS领域的业务开发。此外，在医疗保健领域，将进一步拓展业务网络并开展新型服务；在生活消费品与生活产业领域，零售业务方面将进一步增开零售门店。

我部门将在“WITH AFRICA FOR AFRICA”理念的指引下，继续为推动非洲经济发展贡献力量，同时积极参与产业化发展，努力满足非洲正在崛起的中产阶级人群的需求。

业绩变化与预测

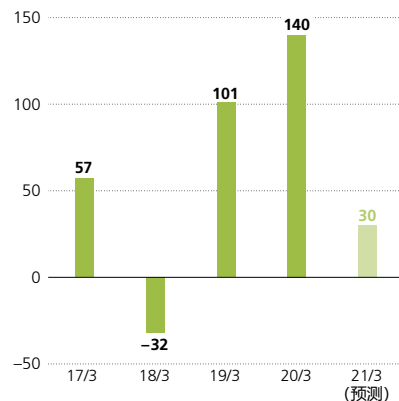
利润总额

(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润

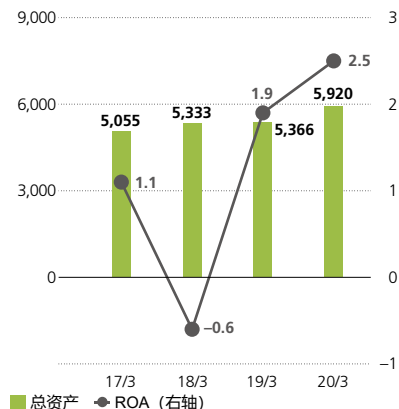
(亿日元)



资产合计 / ROA*

(亿日元)

(%)



* 在2016财年的财报中，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2017财年以后的财报中，均以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

着力解决的重要课题

- 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
- 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

我公司集团的非洲业务愿景

特点 1

现有业务



汽车 SBU



医疗保健 SBU

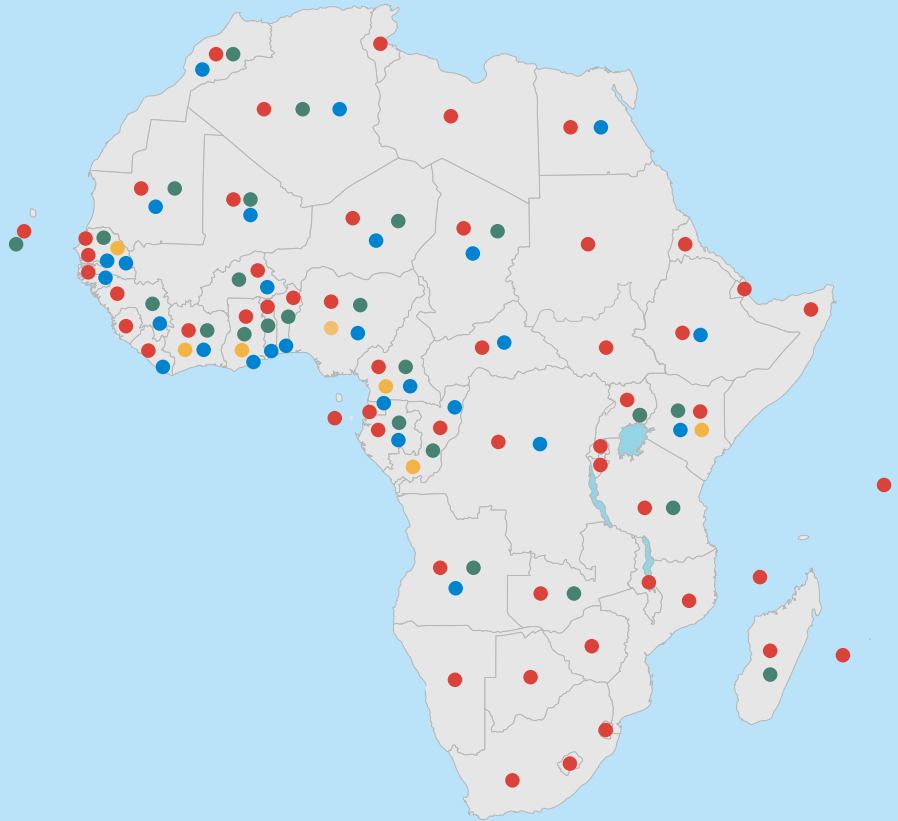


生活消费品 · 生活产业 SBU



技术 & 能源 SBU

WITH AFRICA FOR AFRICA



覆盖非洲全境的业务网络

特点 2

- 汽车 SBU
- 医疗保健 SBU
- 生活消费品 · 生活产业 SBU
- 技术 & 能源 SBU

特点 1

在“WITH AFRICA FOR AFRICA”理念的指引下，我们以“与当地民众及社会共同成长”为目标，在巩固业务基础的同时进一步扩大业务规模。为了真正成为非洲地区的领军企业，除了开拓业务以外，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。

特点 2

丰田通商已建立起以东南非为核心、以汽车经销业务为基础的业务网络。CFAO 则在西非法语区拥有百年以上的历史和极强的影响力。双方通过紧密合作，从高效的、战略性的角度出发，在非洲全境开展业务。

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*
柳濑 英喜



董事*
近藤 隆弘



外部董事
藤泽 久美



外部董事
河本 邦仁



外部董事
Didier Leroy



外部董事
井上 YUKARI

经营董事

总裁
贷谷 伊知郎
CEO

本部CEO、地区CEO
Richard Bielle
非洲本部、非洲地区统管
CFAO公司总裁

CSO、CDTO
富永 浩史

本部CEO
米永 裕史
食品材料・生活产业本部

副总裁、地区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)、北美地区统管、欧洲地区统管、
新兴地区统管

地区CEO
林 静
亚太地区统管
丰田通商亚太公司总裁

CFO
岩本 秀之

地区CEO
绵贯 辰哉
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

副总裁、CCO
近藤 隆弘
总裁助理、东京总公司负责人助理、国内
地区与客户主管、海外地区主管(副)

本部CEO
椿本 光弘
化学品・电子本部

本部CEO
山波 正人
汽车本部

本部CEO
齐藤 尚治
金属本部

本部CEO
日高 俊郎
机械・能源・成套设备本部、海外地区
主管(副)

本部CEO
江山 纯
全球零件・物流本部

※ CEO : Chief Executive Officer
CCO : Chief Compliance Officer
CSO : Chief Strategy Officer
CDTO: Chief Digital & Technology Officer
CFO : Chief Financial Officer
COO : Chief Operating Officer
CHRO: Chief Human Resources Officer

监事



专职监事
盐崎 泰司



专职监事
宫崎 和政



监事
丰田 周平



监事
桑野 雄一郎



监事
高桥 勉

执行董事

大场 清义

亚太地区 CEO 助理
丰田通商泰国公司总经理、
丰田通商泰国控股公司总经理

永井 康裕

机械 · 能源 · 成套设备本部 COO、
新兴地区 CEO 助理

稻角 秀幸

Eurus Energy Holdings Corporation 总经理

今井 斗志光

非洲本部 COO
非洲地区 CEO 助理

木村 和昌

非洲本部新事业开发 COO、
非洲地区 CEO 助理

铃木 敏

北美地区 CEO 助理
丰田通商墨西哥公司总经理

早田 元哉

新兴地区 CEO 助理
NovaAgri 公司董事长兼 CEO

秦 直之

金属本部 COO

青木 厚

总经理
NEXTY Electronics Corporation

服部 治行

食品材料 · 生活产业本部 COO

前田 滋树

全球零件 · 物流本部 COO

佐合 昭弘

北美地区 CEO 助理
丰田通商美国公司总经理

浦田 和幸

化学品 · 电子本部 COO

柿原 安博

化学品 · 电子本部 COO
CDTO 助理

中山 弘挥

全球零件 · 物流本部 COO

入川 史郎

汽车本部 COO

江积 哲也

汽车本部 COO

金泽 勇一

亚太地区 CEO 助理
丰田通商印度公司总经理
科伦坡事务所所长

Michael T. Lavender

北美地区 CEO 助理
丰田通商美国公司副总经理

国弘 浩介

机械 · 能源 · 成套设备本部 COO
丰田分店长

原田 繁

汽车本部 COO

滨田 明生

东亚地区 CEO 助理
丰田通商（上海）总经理

南 浩二

非洲本部 COO、非洲地区 CEO 助理
CFAO 公司副总经理

片山 昌治

金属本部 COO

滨濑 牧子

CSO 助理
CHRO

堀崎 太

全球零件 · 物流本部 COO

佐藤 一范

丰通 Chemiplas 株式会社总经理

反尾 敏幸

食品材料 · 生活产业本部 COO

唐户 润

CDTO 助理

平田 龙也

机械 · 能源 · 成套设备本部 COO

广部 贵巳

欧洲地区 CEO 助理
丰田通商欧洲公司总经理
丰田通商英国公司总经理

石井 宏昌

金属本部 COO

斋藤 彰徳

副总裁助理

松崎 英治

CDTO 助理

尾崎 真人

CSO 助理

八广 展明

化学品 · 电子本部 COO

注：公司及职务名称为编写资料时的名称。（截至2020年6月23日）

基本方针

丰田通商在集团的基本理念中提出“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，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》。

我们遵循这一基本理念，通过构建“业务健康运营保障机制”，对作为本集团固有价值观、信念及日常行为准则的“丰田通商集团路线”加以继承和深化，同时从客户的角度出发，努力推动价值创造，并以践行丰田通商集团的社会使命为目标，制定了“构建内部控制体系的基本方针”。

基于这一基本方针，进一步提升经营的效率与透明度，严格遵守合规要求，积极健全财务制度。同时，我们全面遵守《公司管理准则》所提出的各项原则，认同其所提出的“完善公司管理对于促进企业的可持续发展以及提升企业的中长期价值具有不可替代的作用”这一观点。我们将认真开展相关工作，努力实现进一步的提升，从而更加深入其实质。

我们认为，为广大利益相关方提供令其满意的附加值，通过开展业务为社会发展做出贡献，将加速推动丰田通商集团的可持续发展，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。

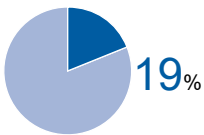
此外，本公司还通过本部制推行联合经营。目前，集团组织机构由7个营业本部（由各本部CEO担任执行主管）和副总裁直属机构以及企业管理部门构成。

一直以来，我们都在积极推动经营与执行的分离。2020年4月则更进一步，决定今后董事长作为非执行董事，担任董事会主席、董事报酬委员会及董事人事委员会的委员长，由此进一步增强了执行部门的独立性。此外，我们将兼任董事的执行董事名额缩减为3人（总裁与副总裁），由外部董事占半数的董事会负责经营方面重要事项的决策并对业务执行情

况进行监督，并希望以此来促进经营的健康发展，进一步强化董事会职能，提高董事会决策质量。同时，各营业部门的CEO以及各企业管理部门的主管均由执行董事来担任，从而能够紧贴一线，实现高效经营。我们共拥有4名外部董事，均是从国外或研究机构中聘请的具有高水平专业知识的专家，其中还包括2名女性。我们希望以此来加强董事成员结构的多样性。

此外，为充分发挥专业优势，我们设置了CCO、CDTO、CSO、CFO等职务作为各项职能的最高负责人，以加强管理职能。同时，我们力求通过明确任务和责任来加强专业性，提高决策效率。

公司管理改革发展历程

	2014	2015	2016
董事人数以及独立董事占比	16名  19%		
提升经营的透明性及客观性	设置外部董事（共3名，其中女性2名）		启动对董事会实效性的评估
经营与执行相分离		设置CIO*	
人事与报酬		设置董事人事案策定会议（现·董事人事委员会）与董事报酬案策定会议（现·董事报酬委员会）	

*截至2020年4月，我们已设置的首席高管职位包括：CCO、CDTO、CSO、CFO。

为了增强外部董事的监督职能，我们积极促进各营业本部的本部执行董事与外部高管之间的交流，使其有机会进一步加深对本公司业务的理解，并以外部视角为我们提出建

议。此外，我们计划今后每年举办3次外部高管会议，以便外部高管（外部董事与外部监事）之间能够自由充分地交流意见。

公司管理会议

2019财年，我们召开了多次由董事会成员出席的公司管理会议，同时结合经济产业省于2018年9月修订的《公司管理体系实务指南》，围绕我公司未来公司管理发展方向进行了讨论，并做出以下决定。

- 缩减内部董事名额，将独立外部董事在董事会中的比例提升至三分之一以上。
- 董事长不再担任代表董事，董事会主席由非执行董事长担任。
- 董事报酬委员会以及董事人事委员会的委员长不再由总裁担任，而改由非执行董事长担任。
- 作为一种中长期激励性报酬，我们将引入限制性股票激励计划。

充分发挥管理能力



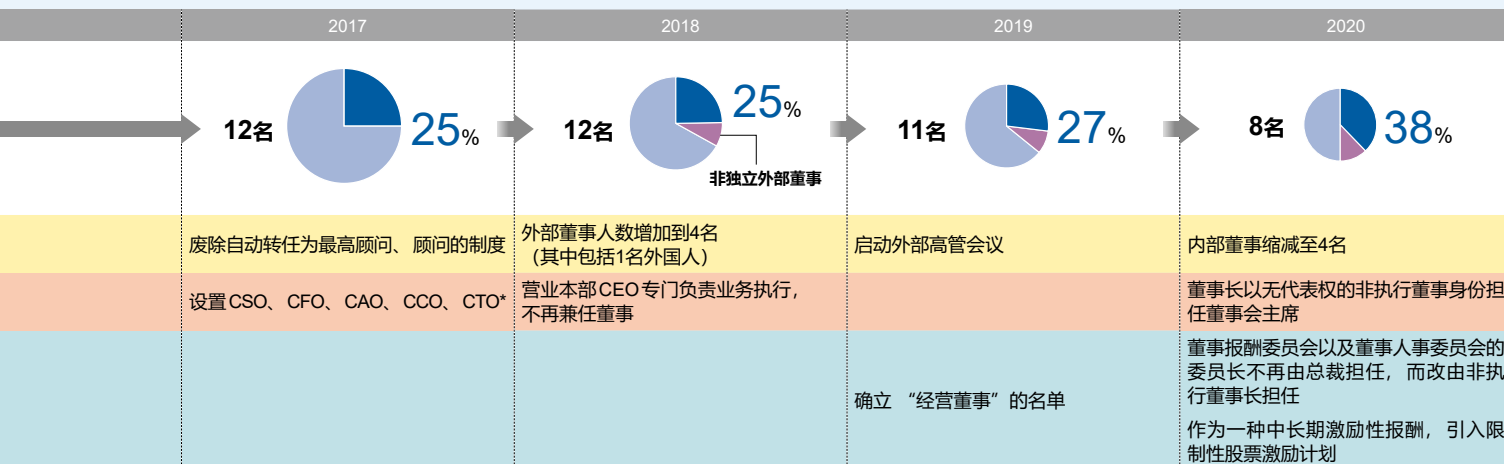
川口 顺子

我本人自2014年起已连续6年担任外部董事一职。虽然也会遇到一些困难，但这是一份非常有意义的工作。

在此期间，丰田通商的管理制度取得了长足进步。从外部董事的构成来看，从最初阶段就已极富多样性，并且正在变得更加多元。同时，董事会围绕“选择与集中”这一宗旨展开了积极的讨论。虽然现在用来参加董事会的时间是以前的3倍，但还是常常感到并不足够。自本财年起，董事会中外部董事与内部董事已各占半数，主席一职也不再由代表董事担任，而改由非执行董事担任，这一体制变化有助于推动企业价值的进一步提升。丰田通商的优势在于，这一管理变革的最大推动力来自于公司内部，特别是领导层。因此，这是一场真正的变革。

在过去的6年，还有一个方面令我印象深刻，那就是丰田通商的员工都是怀着一种使命感来努力做好自己的工作。这其中蕴藏着巨大的能量。今天，面对疫情的全球大流行，无论是经济还是社会都在发生巨大的变化，并且风险仍在不断加剧。但是，以上这些力量的支撑将会使丰通实现领先于时代的变革成为可能。

管理制度是企业发展的基石。正是因为拥有良好的管理，我们才可以大胆发起各种挑战。而丰田通商能够把风险视为一种机遇并加以充分利用。丰田通商及其他日本企业富有活力的经营活动不仅能够成为带动日本经济发展以及社会变革的牵引力，还将为构建我们所向往的可持续发展的世界提供强大的动力。



我们所做的一切都源自“为社会繁荣做出贡献”的使命感

进入本世纪以来，我们的面貌发生了巨大改变。2000财年，我们的税后利润仅为82亿日元。到了2019财年，这一数字已达到1,355亿日元，连续4个财年创历史新高。同一期间，我们的股价从每股417日元升至2,546日元，增长了约6倍。一方面这表明我们的主动出击收到了良好的效果，具体包括：以汽车相关业务为核心推进业务向其他领域的拓展，积极进军海外市场，推进大型M&A等。同时这一成绩也是我们立足于确保自身稳定发展这一经营战略，不断加强公司管理的结果。

以2006年引入执行董事制度为开端，此后我们又于2009年成立了ERM委员会（如今的综合风险管理委员会），2014年引入外部董事制度（共3名，其中包括2名女性），并于今年将董事人数从11名（其中4名外部董事）缩减至8名（其中4名外部董事），同时还提高了外部董事所占比例。此外，撤销董事长的代表权并将其设为非执行董事后，董事会就能够以中立且独立的角度对经营方面的重要事项进行决策；同时，其对业务执行的监督职能也因此得到明确，从而进一步提高了公司管理的透明度。

在推进上述管理改革的过程中，拥有各种能力及背景的外部高管（外部董事、外部监事）发挥了重要作用。

外部高管提出的许多建议都已得到落实，例如董事人事及报酬委员会的委员长不再拥有执行权，召开外部高管会议、延长董事会会议时间以及集中讨论重要项目等。

今后我们将继续推动经营与执行的分离，希望以此来明确责任划分，促使公司上下形成并保持一种适度的紧张感，使董事会的职能得到进一步强化，运作质量得到进一步提升；同时，我们以公司的可持续发展及企业价值提升为目标，认真履行“为社会繁荣做出贡献”这一使命。

董事长

加留部 淳

董事会

董事会共由8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。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。此外，董事会主席由非执行董事长来担任，董事会的

独立性因此得到进一步加强。董事任期为1年，董事会原则每月召开1次董事会会议。为了充分发挥外部董事的经营及监督职能，我们构建起相应的支持体系，在每次会议召开前都会及时将会议相关资料送达其手中，董事会秘书处也会提前与提案部门一起向其进行情况说明，使其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。

董事会咨询机构（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，我们公司同时设置有“董事报酬委员会”以及“董事人事委员会”，其委员长一职均由非执行董事长担任。此外，这两个委员会各由5名董事组成，且均为3名独立外部董事和2名内部董事，由于独立外部董事人数所占比例过半，进一步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。

< 两大委员会的成员 > 截至2020年6月23日

加留部 淳（董事长、委员长）

贷谷 伊知郎（总裁）

藤泽 久美（独立外部董事）

河本 邦仁（独立外部董事）

井上 YUKARI（独立外部董事）

评估董事会的实效性

1. 董事会的实效性评估概要

我公司每年都会针对董事会的实效性开展评估，目的在于保持并不断提升公司管理的实效性。具体的做法是，以董事会全体成员为对象进行问卷调查，完成分析评估后，将评估结果上报给董事会。2019财年的概要及评估结果如下所示。

2019财年的评估结果概要

我们针对上一年度实效性评估筛选出的课题，对此次回收的问卷进行了统计和分析，发现经过改进措施后，基本上所有评估项目此次都得到了肯定的评价，由此我们可以认为董事会切实履行了自身职能，保持着较高的实效性。

在董事会的运作方面，应审议事项及应汇报事项的时间

评估方法

对象	全体董事（11名）以及全体监事（5名）
实施方法	面向全体董事和监事进行问卷调查
重点主题	进一步提高董事会的实效性
评估项目	① 董事会的组成 ② 董事会的运营 ③ 董事会的议案及讨论程序 ④ 对董事会的支持机制 ⑤ 对董事及监事的评价等

表均能够得到妥善管理，董事会秘书处还会针对议题的提交时间以及资料的提交时间等帮助做好安排。我们的董事会不仅富于多样性，并且已建立起相对完善的机制，确保每一位董事都能够畅所欲言；对于讨论中遇到的不明之处，各位董事可根据需要，要求公司提供更多详细的信息。

课题	针对2018财年的课题，在2019财年所采取的解决措施	2019财年问卷评估结果
加强讨论，提供更多机会帮助其进一步加深对业务的理解	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，更早地发放最终资料	认为较上一年度有所改善，能够切实发挥职能作用
	为外部董事提供更多平台和机会，帮助其加深对我公司业务的理解	认为较上一年度有所改善，基本能够发挥职能作用
	筛选应由董事会讨论的项目	认为较上一年度有所改善，基本能够发挥职能作用
有效发挥独立外部董事的职能作用	深化有关董事组成及外部董事职责的讨论	认为较上一年度有所改善，能够切实发挥职能作用
	定期召开只有外部董事及外部监事出席的专门会议，为其提供以独立角度进行信息交流的机会	2019财年召开一次 计划在2020年及今后持续定期召开
促进与投资者及股东之间的交流	在董事会上汇报IR活动内容	认为较上一年度有所改善，基本能够发挥职能作用

2. 采取有效措施，使董事会的实效性在2020财年实现进一步提升

我们根据问卷结果筛选出以下3大项共7个课题。对于这些课题，我们将继续针对各评估项目进行讨论，努力寻求改进措施以推动董事会实效性的进一步提升。

1. 董事会的组成

课题
经营的健康发展、快速决策以及强化管理功能
为实现进一步改善而采取的措施

- ① 将独立外部董事的比例提升至三分之一以上
- ② 继续针对我公司的管理体系及董事所应具备的能力开展讨论

2. 董事会的运营

课题
进一步完善董事会上的讨论
为实现进一步改善而采取的措施

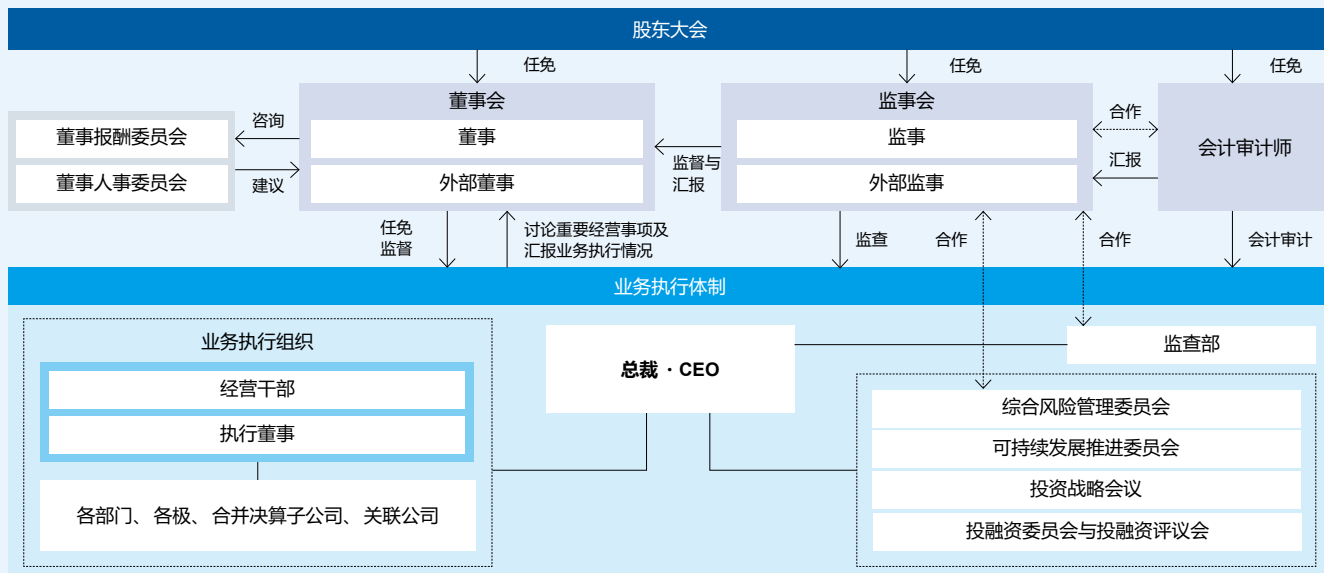
- ③ 延长董事会的会议时间，确保能够充分的讨论
- ④ 会前向外部董事进行充分的说明
- ⑤ 进一步完善IR活动情况的汇报内容

3. 对董事会的支持机制

课题
有效发挥独立外部董事的职能作用
为实现进一步改善而采取的措施

- ⑥ 继续促进外部董事、外部监事与各营业本部CEO及COO的交流
- ⑦ 通过提高外部董事会议的召开频率来推动课题的共享及深入研究等

公司管理体制图 (截至2020年4月)



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。各监事定期与包括外部董事在内的各位董事、执行董事、会计审计师及内部监督部门等交换意见，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。监事开展监督工作时，按照既定监督方针和监督计划（监事会已批准且已在董

事会上进行汇报），以合规的应对以及风险管理机制为核心，将内部管理情况作为重点，对董事的职务履行情况进行监督。此外，还应针对会计审计师的审计结果的妥当性进行审核。我们已安排专职人员协助监事（包括外部监事）履行职责。

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。

综合风险管理委员会

详情参见 P.78

可持续发展推进委员会

详情参见 P.14、30

投资战略会议

详情参见 P.15、26、51

投融资委员会与投融资评议会

详情参见 P.15、26、51

其他主要会议制度

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
董事会议	推进经营干部与执行干部之间信息的交流、共享及汇报。	每月一次
经营干部共享会	推进营业本部与海外各极之间信息的横向共享。	每月一次
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

公司整体横向课题推进会议

委员会	职能	召开频率
全球人事委员会	针对与各本部、各极的业务战略相关的关键职位，就其继任计划以及该职位后备人才的相关信息进行交流和共享，并就加强人才培养的具体措施开展协商。	每年一次
人事战略评议会	为推动公司所有战略目标的实现，针对各类人事制度及具体措施开展协商。	每年四次
IT战略会议	就整个集团的IT战略方针进行讨论。	每年一次
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	推进独立决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
成本降低及改善推进会议	在全公司横向推进成本降低及改善案例的共享以及横向普及。	每年一次

外部董事的选任

必须具备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。

外部董事	重要兼职情况（截至2020年7月1日）	选任理由	董事会出席情况
藤泽 久美	株式会社SophiaBank代表董事 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SophiaBank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。	11次 / 13次
Didier Leroy	Toyota Motor Europe 公司董事长	历任丰田汽车株式会社欧洲本部长、第一丰田总裁、董事、副总裁等职务，现任Toyota Motor Europe 公司董事长一职。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。	13次 / 13次
井上 YUKARI	日本 Kellogg 有限责任公司代表职务执行者兼总裁，三得利食品国际株式会社董事	现任日本 Kellogg 有限责任公司代表职务执行者兼总裁一职。尤其是考虑到其在 BtoC 领域所拥有的全球视角、丰富的经营经验以及高度的专业知识，认为其能够从客观的角度对本公司经营提出建议，并且具备对业务执行的监督能力，因此选任其担任外部董事。	—

新任外部董事寄语



外部董事
井上 YUKARI

简历

1985年 4月 入职Procter & Gamble Far East Inc.
1995年10月 P&G North America
市场营销总监
1998年10月 P&G Northeast Asia
女性护理品类市场营销总监
2000年 3月 P&G Northeast Asia
女性护理品类营销总经理
2003年 3月 Jardine Wines and Spirits公司
常务董事
(现 MHD Moet Hennessy Diageo 公司)
2005年11月 Cadbury Japan 公司
总裁
(现 Mondelez Japan 公司)
2013年 7月 日本 Kellogg 有限责任公司代表职务执行者兼总裁 (现任)

丰田通商将“成为社会和客户心目中不可或缺、独一无二的存在”作为自己的愿景，这一点让我深受感动，并因此决定出任独立外部董事一职。

我本人在外资生活消费品企业任职已有35年，其中约有一半的时间是在日本法人企业的总裁这一职位上度过的。我愿从全球范围、区域内、本土等多种视角来进行观察和判断，利用多年实践所积累的经验，以一名普通的股东代表的身份，站在独立的角度，为推动丰田通商企业价值的提升贡献自己的一份力量。

外部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。全体董事还参加董事讨论会，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	董事会出席情况	监事会的出席情况
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。	12次 / 13次	14次 / 14次
桑野 雄一郎	拥有多年律师从业经验。在企业法务及合规领域拥有丰富的经验以及专业知识。因此，我们决定选任其担任外部监事。希望其能够以独立的角度对董事的职务履行情况进行有效的监查。	13次 / 13次	14次 / 14次
高桥 勉	拥有多年注册会计师从业经验，在企业会计、企业审计以及合规领域拥有丰富的经验和专业知识。因此，我们决定选任其担任外部监事，希望其能够以独立的角度对董事的职务履行情况进行有效的监查和制约。	10次 / 10次*	10次 / 10次*

* 自2019年6月25日就任以来，至2020年3月底的出席情况

董事报酬

2019财年

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2019财年归属于合并决算母公司所有者的当期利润（当期预测值为1,500亿日元，实际为1,355亿日元）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。独立外部董事占半数以上的“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。

外部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（不包括外部董事）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，我们设置了独立外部董事占半数以上的“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)			对应的董事人数 (人)
		基本报酬	股票期权	奖金	
董事 (不包括外部董事)	614	320	-	293	10
监事 (不包括外部监事)	83	83	-	-	2
外部董事	100	100	-	-	8

*1 上表包含2019年6月25日举行的第98届定期股东大会结束时离任的3名董事以及1名外部监事。

*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6月20日举行的第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。

2020财年以后的变更点

随着董事名额的缩减，根据2020年6月23日定期股东大会所作决议，董事固定薪酬的上限修改为全年总额不超过6亿日元，具体金额由董事会在该范围内来确定。

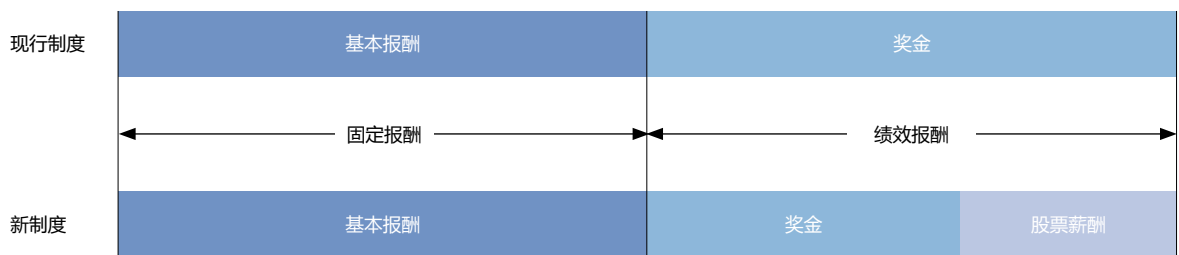
关于董事（不包括外部董事）的报酬，根据2020年6月23日定期股东大会所作决议，今后将结合我集团中长期业绩

以及企业价值的提升情况来给与相应激励。同时，为了进一步推进与广大股东的价值共享，我们引入了限制性股票激励计划。董事（不包括外部董事）按照本制度所作规定，将我公司向其发放的全部货币薪酬债权作为现物出资财产，用以支付购买我公司发行或处置的普通股股票。主要内容如下。

股票薪酬限额	对符合条件的所有董事的全年发放总金额不得超过2亿日元
各董事的股票薪酬数额	每年都将根据公司业绩等重新设定
所分配股票的种类及分配方法	发行或处置普通股股票（分配协议中限制转让的股票）
配股总数	对符合条件的所有董事的全年分配总数量不得超过20万股
支付金额	我们以每个董事会决议日的前一个工作日内我公司普通股在东京证券交易所的收盘价为参考，选取一个对购股董事相对不利的价格范围，由董事会决定最终价格
转让限制期	从分配日至离任日
转让限制的解除条件	限制转让期满后即可解除限制
由我公司无偿取得	在限制转让期间，一旦董事违反法律规定或违反我公司董事会所规定的其他事由，则对于已分配的股票，我公司可全部或部分无偿取得
向各董事进行发放的决策流程	由董事会根据董事报酬委员会的审议结果作出决定
组织重组时的调整	如果我公司被其他公司完全兼并，或经过组织重组而成为全资子公司，则对于那些已合理调整过数量的股票，将解除其转让限制

对于未兼任我公司董事的经营干部，我们计划同样采用以上限制性股票激励计划，向其发行或处置普通股股票。

各董事的报酬示意图



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。在进行判断时，应基于资本成本，利用我公司自设的指

标计算收益性，同时还应考虑到双方之间的业务关系等因素，通过综合判断来决定是否继续持有，并对持有的股票数量进行调整，然后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4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）。

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，并通过召开电话会议等方式来创造更多的对话交流机会。

针对个人投资者，我们于2019财年在证券交易所举办的IR展会上进行了展出，并针对一些主要城市举办了7场说明会，同时还启动了线上说明会，共吸引了近3,000名投资者参与。

2020财年受新冠疫情的影响，我们以线上说明会为主，继续与广大投资者保持着密切交流。同时，为帮助他们加深对我公司的了解，我们制作了内容更加丰富的说明资料，并将更多的资料译成英文，不断加大信息披露的力度。

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、各集团成员公司开展合作，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

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。



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。

2020财年，我们对原ERM委员会进行了扩充，成立了综合风险管理委员会。综合风险管理委员会由主管主要风险的风险主管部门及其主管人员组成。其职责在于：从定量和定性两方面入手，更加全面地挖掘各种潜在风险，同时准确把握整个公司的潜在风险，及时发现问题，研究制定必要的应对措施并推进其落实。

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

业务投资风险管理

详情参见P.25、26、51

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

商品风险

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、食品材料、纺织等大宗商品交易，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。

外汇风险

以外币计价的交易，必然会面临汇率波动的风险。对

此，我们采取外汇合同等方式来对冲风险。出于不得已的原因无法对冲风险时，我们将会设定持仓限额，并对变化情况进行定期监测，及时采取相应措施降低汇率波动风险。

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。

关于新冠肺炎疫情的持续蔓延

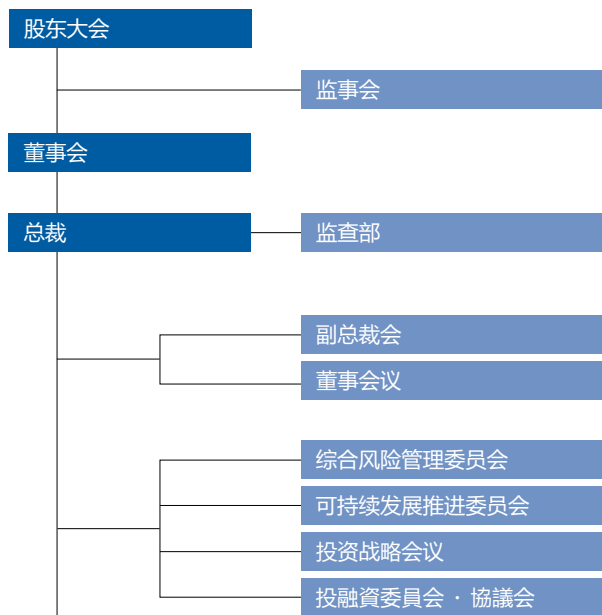
我公司于2020年1月成了E本部（紧急对策本部），并于3月份发布了紧急事态宣言。国内外主要网点之间持续保持密切联系，加强以下信息的共享并确立应对方针。

- ①员工的安全
- ②地区与社会的安全
- ③对业务的影响



组织结构图

(截至2020年4月1日)



- 企业管理部门**
- 安全 · 环境推进部
 - 原价低减 · 改善部
 - 物流部
 - 数字化变革推进部
 - 新能源汽车推进部
 - 新一代技术基金推进室
 - 经营企划部
 - 涉外部
 - 广报部
 - IT战略部
 - 秘书部
 - 人事部
 - 总务部
 - 会计部
 - 营业会计部
 - 财务部
 - 投资 · 审查部
 - 法务部
 - ERM · 危机管理 · BCM推进部
 - 日本国内地区 · 客户统括部
 - 中国 · 东亚部

- 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
 - 静岡分局
 - 丰田分店
 - 大阪分店
 - 四国营业所
 - 北陆分店
 - 广岛分店
 - 九州分店
 - 中津分局

日本国内网点数量	
总公司	2
分公司	9
营业所	1
海外网点数量	
分店及事务所	22
当地法人	28



公司数据

(截至2020年3月31日)

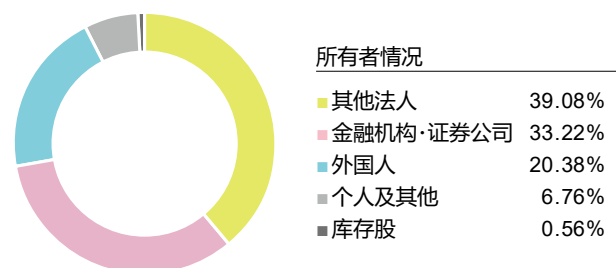
公司名称	丰田通商株式会社
总公司所在地	邮编450-8575 名古屋市中村区名站四丁目9番8号
成立日期	1948年7月1日
员工人数	单独 3,439人 合并 66,067人
注册资本	649.36亿日元
股票总数	可发行股票总数 1,000,000,000股 已发行股票总数 352,059,595股 (扣除1,996,921股库存股)
股东人数	39,018名
上市证券交易所	东京、名古屋(证券代码8015)
独立审计法人	Price water house Coopers Aarata LCC
股东名册管理人 / 特别账户管理机构	三菱UFJ信托银行株式会社
(联系地址)	邮编 137-8081 新东京邮局 邮政专用信箱第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公司和分公司
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)	35,517	10.09
日本信托服务银行株式会社(信托账户)	15,580	4.43
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9)	4,937	1.40
日本信托服务银行株式会社(信托账户5)	4,475	1.27
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
JPMorgan · Chase · Bank · 385151	3,910	1.11

(注) 持股比例已扣除库存股(1,996,921股)。

股东分布情况



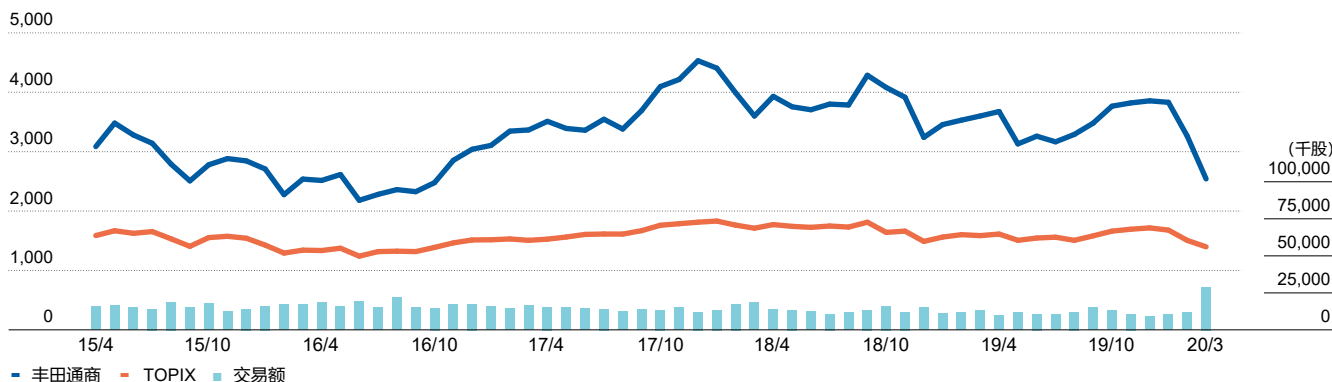
评级信息

(截至2020年5月28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(负面)	A-1
穆迪(Moody's)	A3(稳定)	-

股价与交易额变动

(日元/点)





Be the **Right ONE**

 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

公关部

TEL (03)4306-8200

E-mail ttc_hp@pp.toyota-tsusho.com