

Be the **Right ONE**

Integrated Report

综合报告2021

2020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

纳入 SRI 指数

截至2021年7月，丰田通商股票已纳入以下SRI指数。



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCI 日本股票
女性活躍指数 (WIN) *2



S&P/JPX
碳效率指数

CDP 评估结果 (2019年度)

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



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。

*1 丰田通商株式会社符合全球指数提供商 FTSE Russell (FTSE International Limited 和 Frank Russell Company 的注册商标) 纳入 FTSE Blossom Japan Index 的要求，成为其成份股。FTSE4Good Index Series 由 FTSE Russell 创建，旨在从 ESG (环境、社会、公司治理) 的角度衡量企业绩效。FTSE Blossom Japan Index 广泛用于可持续投资基金和其他金融工具的创建和评估。

*2 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。

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

2020财年决算详情参见《[“有价证券报告”](#)》。



<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2020.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/>

▶ 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/>

Contents

P.02 总裁致辞

总裁从不同的角度对追求实现 Be the Right ONE 进行了说明。

P.10 价值创造史话

阐述了具有丰田集团 DNA 的丰田通商特有的创造价值的重要课题，以及对风险和机遇的思考。

- P.10 理念和理想
- P.12 创造价值的足迹
- P.14 具有丰田通商特色的实践
- P.15 业务上的风险与机遇
- P.16 可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的应对措施
- P.18 丰田通商特有的价值创造

P.20 创造和保护价值的机制

阐述了对价值创造和维护的监测，以及外部董事的职能和贡献。

- P.20 投资周期管理
- P.21 风险管理
- P.23 可持续管理
- P.26 外部董事的贡献

P.28 集团战略与成果

针对中期经营计划的回顾和计划、财务战略、以及碳中和的应对措施、重要课题 KPI 的进度进行了介绍。

- P.28 2024年3月期 中期经营计划
- P.32 财务战略
- P.36 财务摘要
- P.38 可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的应对措施
- P.54 环境管理与供应链 CSR
- P.56 特集 实现碳中和目标的措施

P.58 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.58 At a Glance
- P.60 金属本部
- P.62 全球零件 · 物流本部
- P.64 汽车本部
- P.66 机械 · 能源 · 成套设备本部
- P.68 化学品 · 本部
- P.70 食品材料 · 生活产业本部
- P.72 非洲本部

P.74 管理

针对管理的体系及具体措施进行了介绍。

- P.74 管理体系
- P.76 管理
- P.85 组织结构图
- P.86 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

总裁致辞

贷谷 伊知郎
总裁



我们将推动创造价值，为社会繁荣做出贡献，并追求实现 Be the Right ONE。

目前，新冠肺炎疫情仍然没有结束的迹象。

在此，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人员们致以崇高的敬意。

■ 在危机中才意识到真正的价值

自2020年以来，新冠肺炎疫情（以下简称“新冠疫情”）肆虐，作为企业领导，我最优先考虑的是“保护员工及其家人的健康和生命”。在此基础上，尽可能采取对策，保证业务能够持续开展。

通过在恶劣环境下开展业务，我注意到了很多事情。在完成维护供应链的使命的过程中，我再次认识到“加强业务连续性计划（BCP）是永无止境的”。新冠疫情已经威胁到正常的供应渠道，在此情况下，我们利用在各业务领域与不同客户建立的广泛而深入的网络以及我们的知识积累，克服疫情带来的困难。我认为，正是由于BCP的机制具备扎实的计划和得

到持续的改进，本集团才能够坚定决心，做到“不断供”和“不停产”。

另一个值得注意的是，电力和能源、物流、IT基础设施、化学品、保险、医疗保健等旨在保护人们的日常生活和生命安全的“Economy of Life”相关业务，即所谓的基础业务，对经济环境变化的容忍度很高。除了Mobility、Resources & Environment (R&E) 领域外，过去几年我们努力扩大Life&Community (L&C) 领域的业务组合，使我们的业绩保持了稳定。我们再次认识到以中长期的眼光和决心构建投资组合的重要性，这对我们来说是一个巨大的收获。

■ 新冠疫情下的经营基本方针 - 体现丰通特色，不断做大做强 -

随着变异株的出现等，我们与新冠疫情的斗争仍在持续，在此背景下，本年度我提出了“新冠疫情下的经营基本方针”。我意识到，包括我们在内的世界各地的公司都面临着一个分水岭，未来要么实现“增长”，要么走向“衰退”。因此，我要再次强调以去年的注意事项为基础的、实现继续增长所需的四大方针。

① 保护员工和家人的安全与健康，确保业务不间断

这一方针今后也不会动摇。本年度将进一步推进新常态下的工作方式改革。我们致力于灵活运用数字技术，实现工作方式的组合，通过办公室改革建设良好的工作环境，进而追求工作价值的改革。在推进这些措施的过程中，本公司首次入选“2021年健康经营品牌”。

② 不中断供应链

我们的目标是实现进一步发展，包括继续加强BCP以提高供应链的恢复力，确保有弹性的供应链，以便履行商社的使命和角色——即使在危机时刻也不会让客户停产，尽力满足客户的需求。为此，我们需要在平时就做好踏实的准备，在现场与相关人员进行交流，建立互信关系，发挥好奇心和求知欲，不断探索。这就要求我们充分发挥“丰田通商特色”，即“出谋划策，埋头苦干”。

③ 追求精益经营 - 培育强大的个体和强大的组织 -

我们将进一步确保精益现金流经营，彻底消除浪费。对

于执行措施的“人”，我们将提高其作为专业的专业性，培育“强大的个体”，并用团队力量凝聚“强大的个体”，最终形成“强大的组织”。为此，我认为工作方式改革和数字化变革（DX）的实践是很重要的。

④不断挑战

即使面对新冠疫情，我们也将积极挑战以“Economy of Life”为代表的可持续社会发展所不可或缺的业务，以坚定的决心构建投资组合。在着眼于未来进行新投资时，应在严格筛选投资项目的基础上，像构建投资组合那样，保持坚定的决心。

■ 追求为“解决社会问题”和未来“建设富足社会”做出贡献的价值创造

< 可持续经营 >

纵观全球社会，我们对全球共同课题的意识正在迅速提高，特别是气候变化问题。美国重返旨在抑制全球变暖的《巴黎协定》，一年前还处于萌芽状态的碳中和运动如今已经掀起了巨大的浪潮，影响着世界各国政府、企业以及我们每一个人的行动。

在这种大趋势下，我们不仅致力于“解决社会问题”，而且在战略上致力于创造本集团特有的价值。具体而言，就是要关注兼顾解决社会问题与公司成长的四项重要课题，并推动与之联动的四大重点领域的发展。

之所以致力于可持续经营，而不仅是“解决社会问题”，是因为我们应承担的角色不仅要解决问题，还要在未来更好地“建设富足社会”。例如索尼推出的随身听，与其说是解决“课题”，不如说是“在散步或慢跑的时候听音乐更有乐趣、更能享受愉快时光”的想法催生了新的价值和丰富性。为了我们所追求的可持续经营，以及本集团在企业理念中提出的“建设富足社会”，我希望从创造“乐趣”和“快乐”的角度做出贡献。

详情请参见 P.23“可持续管理”



我们将致力于创造价值，而不仅是“解决社会问题”。



■ 为子孙后代营造更宜居的地球环境

< 推进碳中和 >

本集团在“制造能源”“收集、整理能源”“制造产品”“运送产品”“使用产品”“废物处理”和“再利用”等产业生命周期的各个阶段，发展支撑循环经济（Circular economy）的业务，“助力向脱碳社会转型”（见下图）。例如，我们自20世纪70年代以来，通过汽车再资源化业务培养了此类业务的专有技术，自20世纪80年代以来，通过可再生能源业务培养了此类业务的专有技术，因此我们坚信自己为循环经济的发展做出了贡献。

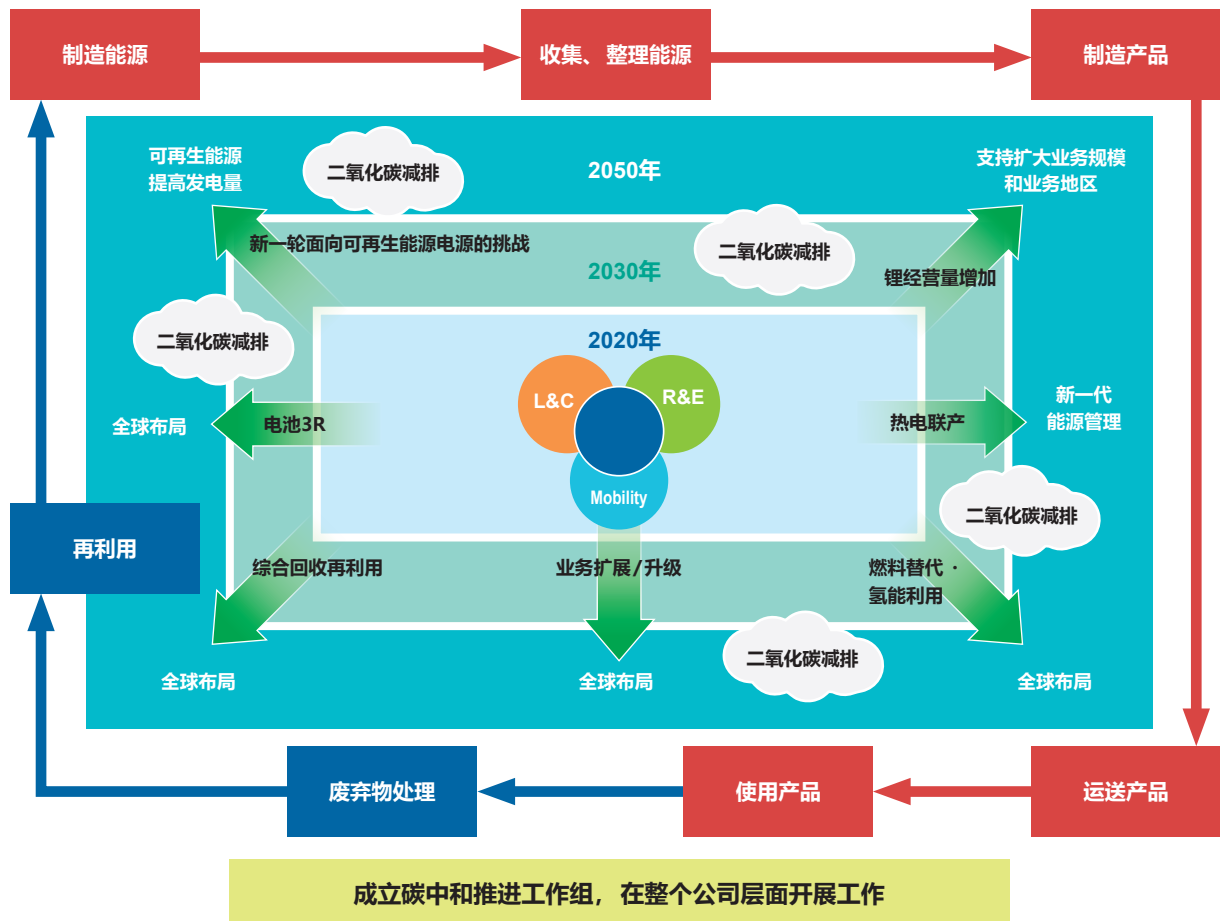
为了进一步扩大我们所取得的成就，并加快今后的措

施，我们于2021年4月成立了“碳中和推进工作组”，口号是“为子孙后代提供更宜居的地球环境”。7月，我们还制定并宣布了助力向脱碳社会转型的具体定量目标。丰田通商集团的目标是到2030年将其经营活动产生的温室气体（Greenhouse Gas (GHG)）排放量减少至2019年的50%，并在2050年实现碳中和。

我们致力于通过现有业务的有机增长，在产业生命周期的每个阶段扩大循环经济和实现碳中和，并与丰田集团内外的伙伴合作，挑战燃料替代和氢能利用等新业务。

详情请参见 P.56“特集 实现碳中和目标的措施”

丰田通商集团“助力向脱碳社会转型”的措施



■ 面向未来增长，投资规模超越计划

< 中期经营计划 >

在此，我向大家汇报3年中期经营计划的最新进展。我们的中期经营计划每年滚动更新目标，从2018财年至2020财年的3年期间来看，归属于母公司所有者的当期利润为1,346亿日元，未能实现1,600亿日元的目标，但ROE为10.1%，净DER为0.68倍，RA/RB为0.7，这些指标均达标。在股东回馈方面，派息比率达到25%以上，并且已连续11年实现分红增长，本年度的目标是连续12年实现分红增长。

在这3年中，我们投资了4,954亿日元，而最初的目标是3,300亿日元。我们以R&E领域为核心，同时在Mobility和

L&C领域投入了超出最初计划的资金，这也体现了我们的“挑战”姿态。我们的方针是即使面对新冠疫情这样未知的情况，也要果断地继续挑战，在这一方针的指引下，我们维持稳健的财务实力，并从中长期的角度为未来的发展埋下了种子。

同时，我们认为，超越目标的投资离不开遵守财务纪律的坚定决心。我们吸取了2015财年最终陷入亏损危机的教训，在进行投资决策时，会根据当时的经验从各种观点进行充分的讨论。

详情请参见P.28“2023财年中中期经营计划”



▶ 确保电动化不可或缺的锂资源，加强互联业务

< 新一代移动出行战略 >

汽车行业正围绕着被概括为CASE^{*1}的四大领域快速变化。其中，在全球社会实现碳中和的大趋势下，最显著的变化是CASE中的E（电动化）。未来，我们将关注预计将在发达国家加速普及的电动汽车（BEV）、混合动力汽车（HEV）、插电式混合动力汽车（PHEV）和燃料电池汽车（FCEV）等所有类型的电动汽车，同时挖掘能够发挥本集团优势的领域，捕捉业务机会。

本公司从事的锂资源相关业务为电动汽车所需的车载锂离子电池提供原材料。阿根廷奥拉罗斯盐湖的碳酸锂生产项目计划2022年将年产能从目前的17,500吨扩大到42,500吨。

在日本境内，我们正在福岛县双叶郡楢叶町建设氢氧化锂制造工厂，预计2022年投产。

此外，在CASE中我关注的是C（互联）。为了扩大在中东地区的互联服务业务的发展，公司于2021年2月通过认购TOYOTA Connected Middle East FZCO.的定向增发，收购了其51%的股份，并将公司名称变更为Toyota Tsusho Connected Middle East FZCO.。

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

▶ 投资构建未来龙头地位

< 可再生能源战略 >

对实现碳中和最直接的贡献是可再生能源业务。本集团以 Eurus Energy Holdings 为核心，在日本和海外开展业务，并在欧洲6个国家、埃及、美国、乌拉圭、澳大利亚和韩国经营风力发电业务，在美国、智利和韩国经营太阳能发电业务。我们的目标是到2023财年将发电能力从2020财年末的3,420MW提高至4,900MW。目前，我们正在越南推进我们的

首个海外水力发电项目，并在日本境内组建一个联盟来扩大我们的业务领域，以进军海上风力发电。

就当下的业务开发而言，我们希望在需求预计将扩大的可再生能源领域建立未来的龙头地位，并基于这一想法，在继续开展投资的同时做好风险平衡，力求成为“有竞争力的清洁电力企业”，进一步扩大我们开展业务的国家和领域。

▶ 布局以捕捉增长潜力

< 非洲战略 >

在非洲战略的移动出行领域，我们在过去六大支柱的基础上增加了“Connected”“MaaS(Mobility-as-a-Service)”，以及推动当地人才培养的“HR Support & Development”。其中，前两项将利用“蛙跳模型”，即利用和发展最先进的技术，实现在非洲国家常见的阶梯式发展。目前，我们已经通过为非洲的移动出行初创公司提供投融资服务的 Mobility 54 Investment SAS，投资了物流数字平台公司和以汽车和摩托车为中心的资产融资公司等。

此外，在全球医疗健康方面，我们正在推进疫苗冷藏运输项目（已获得世卫组织认证），该运输车有望成为发展中国家疫苗最后一公里的运输工具，并与通过无人机物流业

务为医疗设施提供血液制品等的公司开展合作。

在可再生能源领域，埃及首个风力发电IPP^{*2}项目已经运营一年多，此外，我们还在肯尼亚的无电地区推进微型电网项目，并正在探索扩大今后的发展地区。

非洲大陆的平均年龄为19.7岁^{*3}，是世界上人口最年轻的地区，随着非洲大陆自由贸易区等新的贸易框架启动，无论是作为生产网点还是消费市场，非洲都具有巨大的中长期增长潜力。本公司计划以集团成员公司CFAO为中心，在医疗保健和零售领域开展业务，通过布局满足迅速崛起的中产阶级需求，实现增长。

*2 Independent Power Producer（独立发电厂）

*3 资料来源：United Nations, World Population Prospects 2019

丰田与铃木的合作~通过“9大支柱”来加强业务~

① 进一步丰富产品阵容	② 推进KD（散件组装）业务发展	③ 优化供应网络
④ 加强企业车辆综合管理（BtoB）	⑤ 加强运营（BtoC）	⑥ 扩大价值链
NEW ⑦ Connected（加强互联相关业务）	⑧ MaaS（加强MaaS相关业务）	⑨ HR Support & Development （推动人才培养）

▶ 有助于推进循环经济的力量

< 循环型静脉产业战略 >

循环经济是建设可持续社会的重要组成部分。本集团开展的循环型静脉产业，通过建立“反向供应链”机制，将适当处理和再利用传统废弃物的“静脉”连接到生产的“动脉”，从而创造新的价值，这可以说是循环经济的商业化。自20世纪70年代以来，本集团一直致力于发展循环型静脉产业，回收和拆卸ELV车辆（报废汽车），并通过适当的处理将部件和零件回收为资源。在汽车以外的领域，我们将与业务伙伴一起成立日本最大规模的回收塑料制造公司，并计划在2022年早期投入使用，从而在循环型静脉产业领域充分发挥力量。

在移动出行领域，随着LCA^{*4}的重要性日益增加，力求在整个生命周期内减少温室气体排放的技术开发和研究也取得了进展。丰田Metal株式会社拥有汽车回收再利用实验室，正在研究易于拆卸的车辆结构和科学有效的拆卸技术。未来，我们希望开拓能够发挥电动车电池3R（再制造、重复使用、回收再利用）等独一无二优势的业务领域，成为综合性的循环经济龙头服务商。

*4 Life Cycle Assessment的简称。一种定量评估产品和服务的整个生命周期（资源收集、原料生产、产品生产、流通和消费、废弃和回收再利用）或其特定环节的环境负荷的方法。

■ 推动管理和业务方式实现变革的动力

< 数字化变革 (DX) 与全球化 >

2020年，由于远程办公的普及和对业务效率的关注，数字化变革 (DX) 取得了进展，与此同时，全球人员往来限制也让我们重新审视了“全球化”。

为了加速推进四大战略，本集团正在推进DX，并于2020年4月新成立了CDTO(Chief Digital & Technology Officer)和跨公司的“数字化变革推进部”。我们知道，DX不过是一种手段，“使用数字技术实现经营和业务方式的变革”才是目的。我们收集集团内部的相关措施，并横向推广最佳实践。截至2021年4月，已有300个项目上马。其中，“DX1.0”旨在通过提高效率和自动化为“精益经营”做出贡献；“DX1.5”旨在创造附加值和新价值；“DX2.0”旨在通过业务投资等方式挑战开拓新领域。它们分别以“强大”“崭新”“快乐”为关键词，希望实现具有丰通特色的变革。

“全球化”是我们一直在推动的另一项措施，我们进一

步认识到人才也需要“全球化”。由于新冠疫情限制了人员往来，我们正在推进本地化管理，而非由日本派遣。这意味着重新审视从日本派遣员工担任当地网点和法人负责人的传统机制时，也需要考虑到地区内部或者海外的人才调动。我们将在每个地区招聘和培养当地的管理人员，并将权力移交给他们，使他们能够实现自主经营，同时，总部将致力于建立贯彻这一治理方式的机制。

除了“全球化”之外，我们还必须考虑提高多元化和包容性 (D&I) 的“机制”。如果“全球化”提高了集团内部人才的多样性，就会加深对包容性的看法，从而打磨迅速捕捉社会新动向的敏感性，提高风险管理和恢复力，实现企业升级。我们将构建提高D&I的“机制”，提升组织和业务的活力。

■ 继续设法确保新冠疫情下公司治理的实效性

< 公司治理 >

经2021年6月股东大会表决，本公司董事会由9人组成，其中包括4名外部董事。外部董事是不可或缺的，他们可以从股东的角度监督经营状况，摒弃董事会讨论中的“不成文的规定”和“内部默契”。我们聘请了来自不同背景的专家作为外部董事，希望他们还能够发挥监督职能以外的作用——藤泽久美董事通过与初创企业和有识之士的交流培养了人脉和信息网络，并由此对社会变化进行了深入观察；河本邦仁董事对于科学的方法和制造的重要性有着深刻的见解；Didier Leroy董事在汽车行业和跨国企业拥有实际管理经验；井上YUKARI董事担任过跨国企业的日本法人，拥有企业经营经验，对BtoC

商务也有着深刻理解。因此，我相信董事会的人员组成与Mobility、R&E和L&C等本公司开展的广泛业务是匹配的。

受新冠疫情的影响，外部董事难以像往常一样造访本公司的业务现场，但我们开展了在线虚拟考察和员工交流会。此外，我们在董事会会议结束后，继续面向外部董事和外部监事举行对话活动（各本部的业务概况、战略和进展情况报告会），不断下功夫，力求让外部董事有效地履行监督职能。

详情请参见P.76“公司治理”



■ “Be the Right ONE” 带来的工作价值和自豪感

我认为企业的一个重要作用在于不断培养活跃在社会上的人才。从这个意义上来说，每当我与刚刚毕业走上工作岗位的新员工谈话时，他们都向我表达了“为社会奉献”的强烈愿望，我深感满足他们这一愿望的责任重大。本集团的业务战略与重要课题挂钩，它既是满足股东和投资者期望、提升企业价值的经营战略，也是对寻求工作意义的集团员工的鼓励。

在我看来，企业价值的提升和对集团员工的鼓励是息息相关的。这是因为“Be the Right ONE”，即对创造独特

价值的追求，将使每一位员工的工作价值和丰田通商集团的自豪感联系在一起。员工的工作价值和自豪感可以增强组织的活力，即使在高度不确定的商业环境中，也可以成为展望未来和引领变革的动力。作为总裁，我决心将这些动力集中到一个方向，不断提高企业价值。恳请大家继续支持和帮助我们。

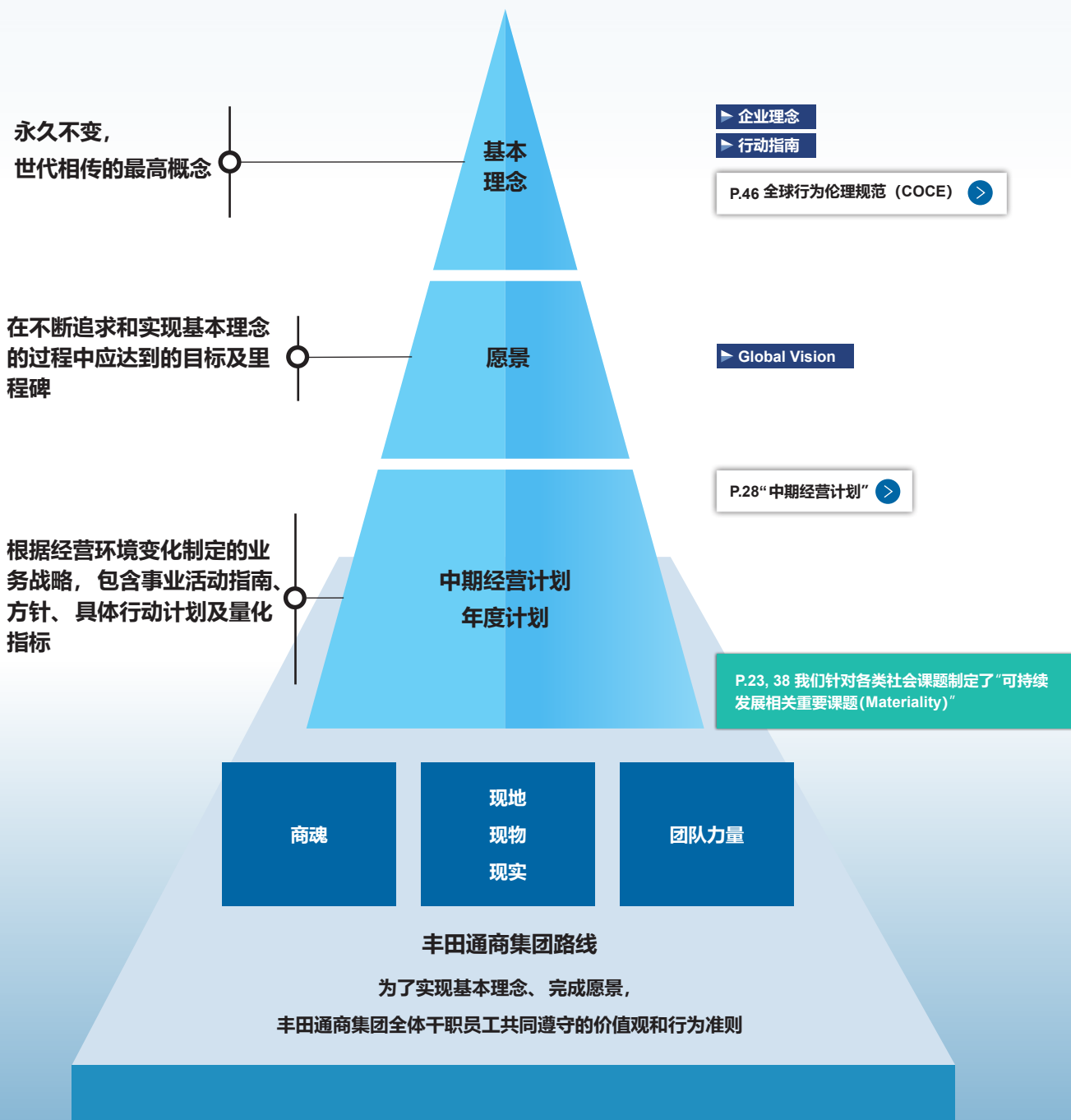
总裁

貸谷伊知郎



理念和理想

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。



▶ 企业理念

谋求与人类、社会和地球的和谐发展， 打造为建设富足社会做出贡献的创造价值型企业

▶ 行动指南

作为优秀的企业公民

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

▶ 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



创造价值的足迹

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。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 成立



1983
原东棉集团成立
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



1987
原东棉集团在美国开展风力发电业务



1964
开始向肯尼亚出口整车



1970
成立丰田 Metal 株式会社



2004
成立 Green Metals
株式会社



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



2012
将依摩泰株式会社
纳入为子公司



2012
启动阿根廷锂资源开
发业务



2017
成立株式会社先端电子

新一代移动出行



2012
将 Eurus Energy Holdings Corporation 公司纳
为子公司



2020
成立丰田绿色能源
(Toyota Green Energy)
有限责任公司

可再生能源



2016
将 CFAO 纳为全
资子公司



2019
全面接收丰田汽车株式会社
在非洲市场的营销业务

非洲



2018
成立株式会社
Planic

循环型静脉产业

当前获取竞争
优势的途径

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。

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纳入全资子公司，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。

业务上的风险与机遇

本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新的商机和市场



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



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，非洲依然存在着过渡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面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



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新的业务机遇

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 中的发展战略

本集团选择了4项社会问题和2项发展基础问题作为可持续发展相关重要课题 (Materiality)，其中，4项社会问题通过利用本集团的优势，可以比其他公司更好地加以解决。4项社会课题与我们目前中期经营计划的重点领域密切相关，通过最大限度地关注这些课题，我们将创造独特的价值，实现具有特色的发展，力求成为社会和客户心目中不可替代的存在，即“Be the Right ONE”。

重点领域的发展战略



新一代移动出行战略

我们成立了横跨全公司的新一代移动出行推进部及新一代技术基金推进室等，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。

兼顾解决社会问题和企业发展的最重要课题

致力于实现交通事故零伤亡，为构建安全舒适的移动社会做贡献

我们将汽车产业百年不遇的大变革期视为一种商机，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实际应用，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贡献力量。



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。

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。

为公司发展奠定基础的最重要课题



以安全和遵守合规为业务的出发点，始终做深受社会信任的企业

所有的企业活动都建立在社会信用的基础上，信任是企业持续发展的动力。

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

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

详情参见 P.23、P.38 可持续发展相关重要课题 (Materiality)

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

丰田通商集团积极致力于扩大新一代环保汽车 (HEV、PHEV、BEV、FCEV 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技术，推动减少汽车二氧化碳及物流业务等生命周期中二氧化碳的排放，并通过工厂和成套设备二氧化碳零排放挑战等举措，为建成可持续发展的脱碳社会做出贡献。

与非洲等地的发展中国家共同发展，通过本公司业务致力于解决社会问题

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。

重点领域的发展战略



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) 有限责任合伙公司。该公司在未来将担负起向丰田集团供电的任务。



非洲战略

我们围绕移动出行、医疗保健、生活消费品、电力与基础设施这四大支柱领域加快了业务拓展步伐。尤其是在移动出行领域，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。

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”

丰田通商集团将多元化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全球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業，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。



丰田通商特有的价值创造

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。

业务上的风险与机遇

长期积累起来的竞争优势



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。



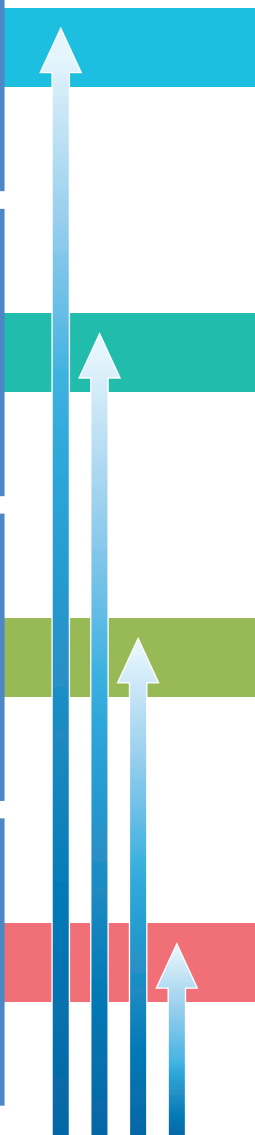
日本国内最大的风能发电企业
 我集团于1986年迈出了发展可再生能源业务的第一步，截至目前，我集团风能发电规模已位居日本第一。包括太阳能发电、水力发电以及生物质发电在内，我们选择使用更多种类的可再生能源来进行发电，并将业务拓展到世界各地，目前装机总量已超过3,000MW。



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。



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。



丰田通商的特点

发展过程中形成的“特色”

为成为全球性企业而形成的“特色”

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 中的发展战略

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



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。



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

作为丰田集团一员的“特色”

投资周期管理

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。

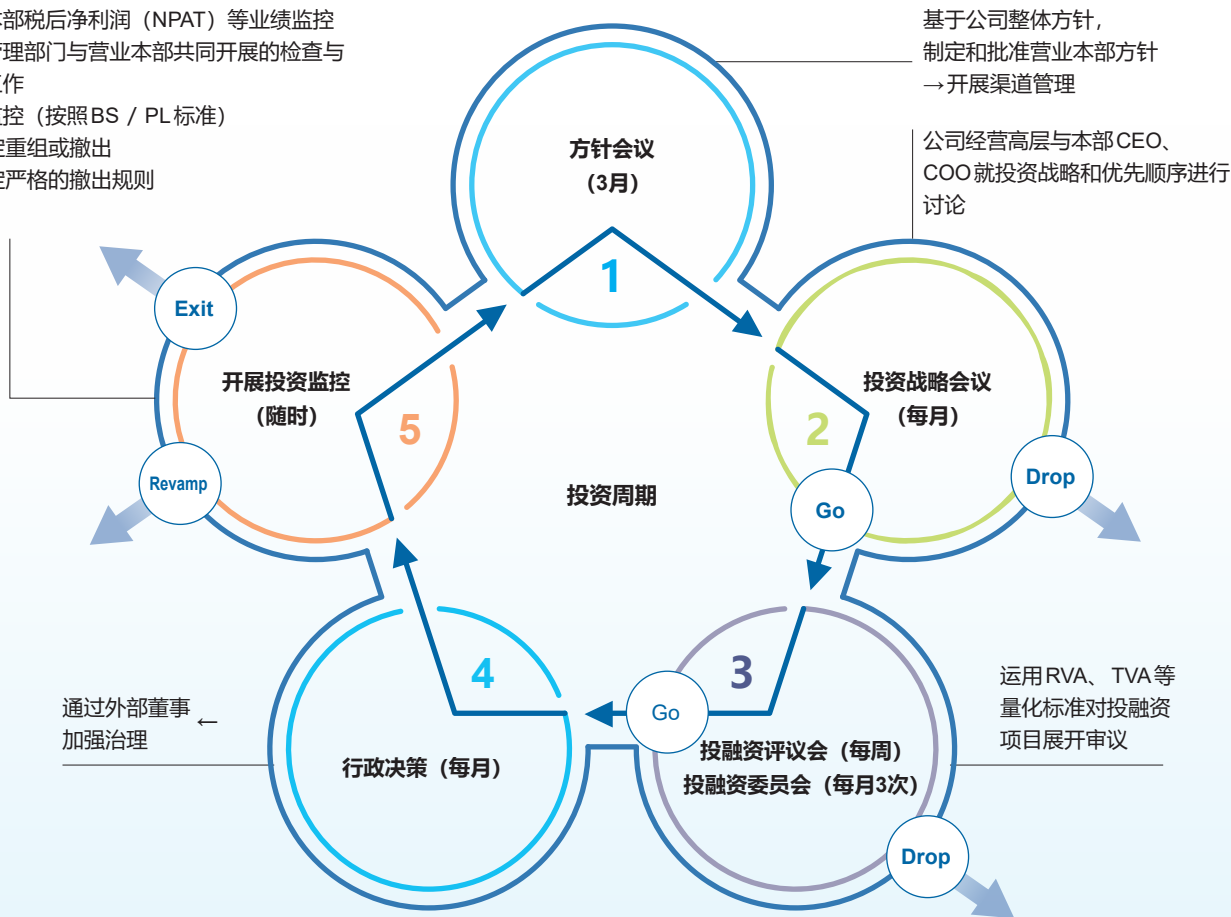
新的投资项目由方针会议、投资战略会议决定主要方针，单个投资项目由投融资评议会及投融资委员会对业务计划进行筛选后，做出行政决策。CFO在投融资评议会中担任主席，评议会在资金使用效率指标（TVA）^{*1}和风险盈利指标（RVA）^{*2}等丰田通商独有的指标的同时，还使用我公司独有的环境检查表对气候变化等环境风险进行评估，从多个角度对项目进行量化验证。此外，部分国内外相关公司为了加快投资决策速度，正在开展移交投资权限的工作。

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: Toyotsu Value Achievement的简称。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: Risk adjusted Value Added的简称。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

营业本部税后净利润（NPAT）等业绩监控
 企业管理部门与营业本部共同开展的检查与支持工作
 业绩监控（按照BS / PL标准）
 → 决定重组或撤出
 → 制定严格的撤出规则



风险管理

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。为了落实风险管理基本方针，实现综合风险管理委员会的事务局运营（下文将提到），自2021年4月起，我们在投资·审查部设立了综合风险管理办公室，针对本集团整体的风险，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，努力保持集团合并决算公司风险资产（RA）与风险缓冲资金（RB）之间的平衡。RA是根据资产负债表各科目的风险资产本金（RA本金）乘以表示最大预期损失率的风险权重（RW）计算的，而RB的定义是本公司的财务实力，并根据这一定义进行计算。此外，我们从当期利润中提取部分金额用于充实RB，以此来确保财务体系的健全和稳定发展。我们还以国家为单位对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。截至2020财年，RA仍然控制在RB的范围内。

为了确保风险收益，我们引入了衡量风险收益能力的管理指标RVA。

财务类的各项风险控制如下。

业务投资风险

详情请参见 P.20、33、42



信用风险

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

商品风险

对于常处于商品价格波动风险之中的有色金属、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。

劳动安全卫生与环境保护相关风险

完善管理规则或指南，对风险进行妥善的把握和管理。

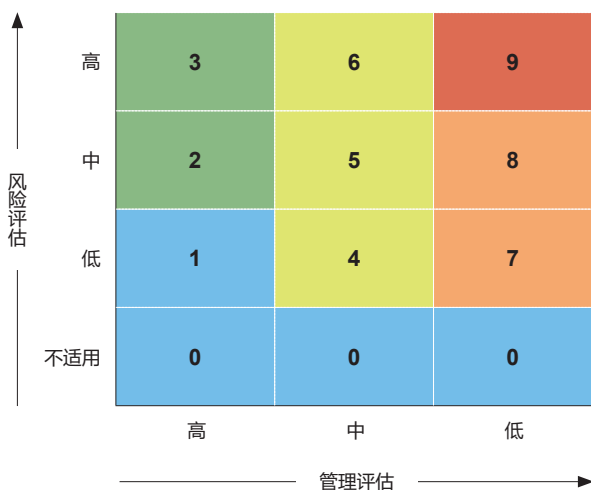
2020年4月成立的综合风险管理委员会由国内的营业本部企划部长、主管主要风险的风险主管部门及其分管干部，以及国外所有地区的公司负责人组成，其职责在于从定量和定性两方面入手，更加全面地挖掘各种风险，同时准确把握全球性风险，及时发现问题，研究制定必要的应对措施并推进其落实。该委员会从信用、市场、人事和劳务、信息安全、

业务投资、合规、劳动安全卫生和环境等风险中提取了需要关注的管理项目，制定了“10项检查”。在风险和管理体系两方面对10个检查项目进行评估和评分，并创建热图，促进风险可视化，弥补风险管理的漏洞。如有必要，上述风险主管部门将对相应的弥补漏洞的工作予以支持。我们将扩大这一活动，提高集团内部的风险管理水平。

10项检查

10项检查	风险内容	风险主管部门
商品	呆滞库存/商品头寸	营业会计部/投资·审查部
授信业务	应收账款逾期/低评级业务 业绩不佳/利润低	投资·审查部
外汇	外汇头寸	财务部
融资	资产负债表管理	财务部
人事劳务	劳动争议	人事部
信息安全	All Toyota Security Guideline(ATSG)未完成项目	IT战略部
丑闻	反腐败/合规	法务部
物流	物流合规	物流部
职业安全/环境事故	停工事故/STOP6事故(预防重大事故)/环境合规	安全·环境推进部

风险与管理体系双轴矩阵



可持续管理

对可持续发展的认识

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

当前，我们所居住的这个世界面临着气候变化、气候异常、森林破坏、资源枯竭、人权问题等各种问题。对于我们来说，环境与社会不再只是开展企业活动时需要进行“呵护”的对象，而是正在成为开展业务的“前提条件”，甚至其本身也正在发展成为一种业务。在这种情况下，丰田通商正在进一步推动“CSR活动”，并从ESG（环境、社会、公司治理）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，按照本公司“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。

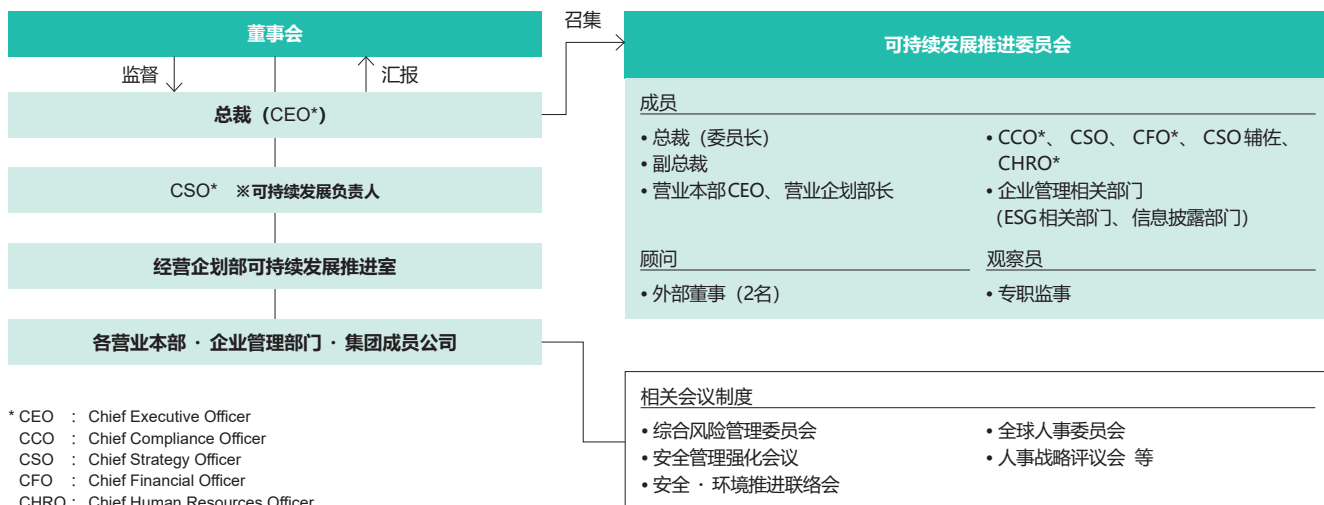


详细内容请参见P.11企业理念和行动指南以及P.46全球行为伦理规范(COCE)

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	2021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）”（详细内容参见P25）	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）	为设定的KPI启动PDCA循环

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。2020年，为了加深对可持续发展的认识，我们邀请外部专家为管理层和员工举办讲座，共计超过500人参加。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。去年，可持续发展推进委员会建议并批准了将重要课题从“助力向低碳社会过渡”改为“助力向脱碳社会过渡”，指明了本公司的发展方向。

关于可持续发展相关重要课题的应对措施，请参见 P.38

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的达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, 我们通过可持续发展推进委员会与公司管理层及外部董事进行讨论, 提出了我们的意见。为了展示丰田通商集团的发展方向, 我们通过量化各重要课题的象征性主题来制定定量目标, 并预估哪些目标在不久的将来可能会转换为定量目标, 将这类目标定义为定性目标, 阐明了我们为解决问题所采取的措施。

外部董事的贡献



外部董事

藤泽 久美

1995年担任株式会社 IFIS 的代表董事。2000年担任株式会社 SophiaBank 董事后，2013年起担任该公司代表董事。现兼任一般社団法人投资信托协会理事、日本证券业协会公益理事、株式会社静冈银行董事、株式会社 Creek&River 董事等职务。2014年6月起担任本公司董事。

我非常看好公司积极发展生命经济的姿态

回顾就任外部董事以来的变化，可以说丰田通商的治理方式有了很大的发展。随着社会对上市公司的要求逐年提高，外部董事和监事等独立董事之间有了更多的机会进行讨论，第三方眼中的课题和疑虑可以毫无保留地传达给高级管理人员，并进行讨论。2020年爆发了新冠肺炎疫情，为了确保活跃在世界各地的员工的危机管理和安全管理，我们成立了紧急工作组，为员工提供细致的支持并汇报有关情况。在疫情之前，我们已经开始在网上举行董事会等各种会议，这一趋势在疫情爆发之后迅速步入正轨，也为我们提供了一个检验危机处理能力的机会。

我认为外部董事的作用是为提升公司价值提供建议。ESG 投资是全球的大趋势，而 ESG 投资战略则是我们今后的一个重大课题。我们不仅要与 ESG 投资直接相关的自然能源业务中采取应对气候变化的措施，还应当所有企业活动中调整相关战略。此外，性别平等对于丰田通商而言是一个还有很大进步空间的领域。对于活跃在全球市场的丰田通商来说，ESG 不是被动的措施，而应该主动去挑战，我们有责任为全球的可持续发展尽一份力。新提出的生命经济这一关键词表明了我们的决心，我对此充满期待。



外部董事

Didier Leroy

1982年加入雷诺汽车公司。曾任法国丰田汽车制造公司 (TMMF) 总裁、丰田汽车欧洲公司 (TME) 总裁、丰田汽车株式会社副总裁等职，现任丰田汽车欧洲公司 (TME) 董事长。2018年6月担任本公司董事。

运用业务改革和人才培养的经验，支持建立商业模式

新冠肺炎疫情迫使全世界的公司采取紧急行动。业务和工作方式，甚至客户的期望值和行为都发生了变化。为了保护员工，支持社会和全世界的商业伙伴，丰田通商迅速开展了大量工作，凭借快捷性和恢复力，进一步巩固了丰田通商价值观的基础。在极其困难的情况下，优秀的企业和普通的企业之间会拉开很大的差距。在“后疫情时代的世界”，只有当企业理解了变化的必要性和客户目前的期待，才能把握住机会。丰田通商将以员工的挑战精神和“客户至上”为宗旨，实现“Be the Right ONE”，为社会提供价值。作为丰田通商董事会的一员，我感到非常荣幸。

外部董事有责任对当前和未来的业绩做出贡献，因此我将利用丰田公司积累的业务改革和人才培养方面的经验，评估变革的必要性，在建立未来的商业模式时，向管理层询问其合理性，支持丰田通商取得进一步发展。我将与管理层一起努力提高企业价值。企业价值是员工灵感、热情和活力的源泉，是实现未来增长不可或缺的要素。

成就一番事业，离不开强大的领导能力。只要有意愿、热情和斗志，万事皆可。我比以往任何时候都更坚信这一点。



外部董事
河本 邦仁

1979年东京大学研究生院工学研究科工业化学专业博士毕业。随后担任东京大学工学部副教授、名古屋大学工学部教授、名古屋大学研究生院工学研究科教授。曾任公益财团法人丰田理化学研究所研究员，2018年起担任公益财团法人名古屋产业科学研究所高级研究员。2018年6月起担任本公司董事。

从学术和技术的角度，关注建设脱碳社会的措施

我们既要追求自身的利益，也要通过经济活动创造造福世界和人类的社会价值。这是“丰田纲领”的精神，也与雅克·阿塔利的利他精神、大乘佛教的教义异曲同工。为了在新冠疫情下生存和成长，我们必须时刻意识到这一精神的重要性。

我们的首要任务是通过减少二氧化碳排放来阻止全球变暖和气候变化，并建立一个可持续发展的社会。为使地球免受毁灭性灾难，把光明的希望留给子孙后代，希望丰田通商能比以往任何时候都更加专注于实现脱碳社会的业务发展。我们已经围绕风力发电制定了发展可再生能源业务的政策，但我希望我们的商业计划和发展也能在氢能、蓄电池和循环经济业务方面主动发挥引领作用，而不是被动地参与。2021年4月，我们成立了“碳中和推进工作组”，这是一个旨在推进脱碳工作的跨营业本部的组织，我对此深表赞赏，并将密切关注它在未来如何积极开展工作。

为了通过丰田通商的社会价值创造来提高企业价值，我将尽自己的微薄之力，从学术和技术的角度给予支持。



外部董事
井上 YUKARI

1985年入职Procter & Gamble Far East Inc. 曾任P&G North America市场总监、吉百利日本株式会社（现嘉绿仙日本株式会社）代表董事兼总裁等职，2013年起担任日本Kellogg有限责任公司执行总裁。2020年6月担任本公司董事。

鼓励“头戴安全帽的企业人”勇往直前

在我担任独立外部董事的第一年，我就深刻体会到了丰田通商的优势和潜力。受新冠疫情影响，我无法前往现场，但通过多次在线会议，我了解了各本部领导力求实现的目标。我认为董事会的事前简报质量较高，通过反复提问，我理解了课题的本质。受益于董事长和总裁开放包容的态度，我们多次围绕董事会的理想状态交换了意见。作为普通股东代表，我非常感谢丰田通商能够让我们毫无保留地发表意见。

丰田通商不同于其他综合商社。作为“头戴安全帽的企业人”，他们亲自深入现场，以当事人的身份参与进来，认真解决客户的困难，坚持不懈地应对社会挑战。我认为他们的工作态度和成果应该进一步获得外界的认可，但公司看重的是事物的本质，讲究的是朴实无华的行事风格，我理解到这也是丰田通商的特色之一。

正因为全球形势不明朗，所以我相信应当将资源集中在四个重点领域并不断向前，为人类的可持续发展做出贡献，从而创造企业价值。作为本届董事会的一员，我将帮助执行小组作出判断，消除障碍，并鼓励大家勇往直前。

2023财年 中期经营计划

~ 开展精益经营，加快推进本公司在四大重点特色领域的举措 ~

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，以每三年为一个计划周期，在滚动实施计划的同时，还会进行总结回顾。

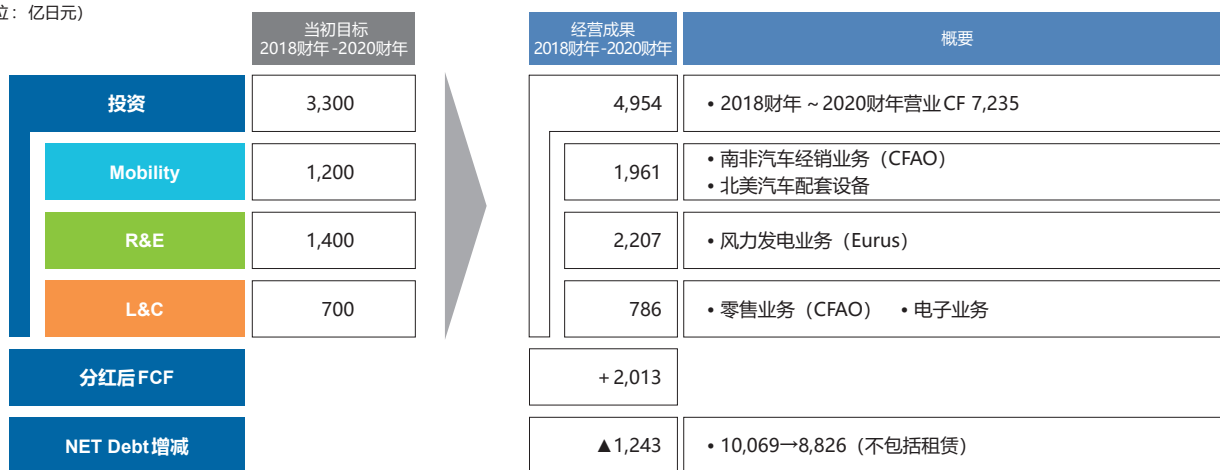
2020财年 中期经营计划的总结回顾

投资计划

我们于2018年5月公布了2020财年中长期经营计划，并在其投资计划中指出要在2018财年至2020财年的三年内总共投资3,300亿日元，具体而言，就是要在以丰通核心价值为基础的Mobility、Resources&Environment (R&E)、Life&Community

(L&C) 这三大业务领域分别投资1,200亿日元、1,400亿日元和700亿日元。就实际结果而言，三大业务领域的投资均超出了计划值——Mobility超出761亿日元，R&E超出807亿日元，L&C超出86亿日元。

(单位：亿日元)

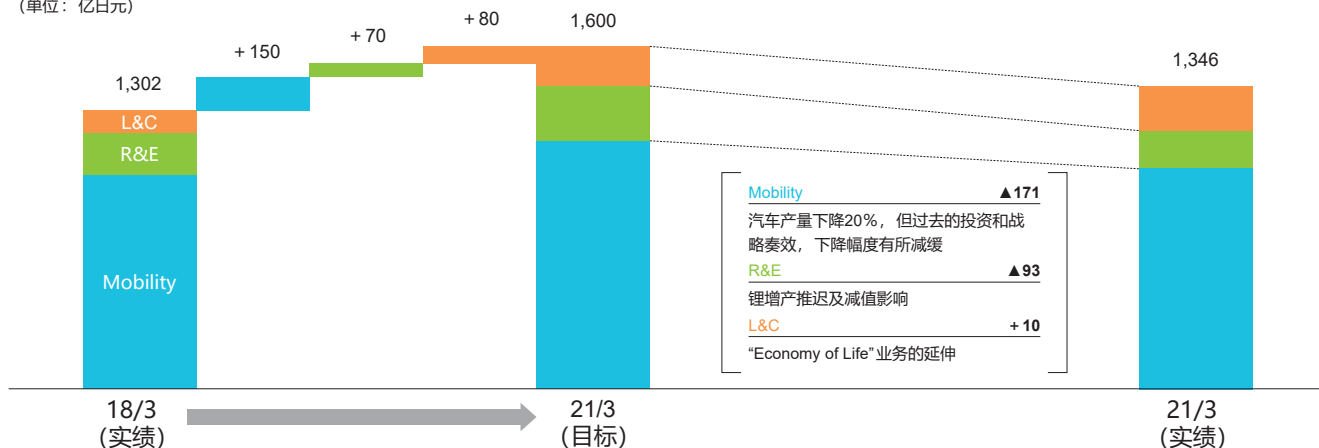


当期利润

归属于母公司所有者的当期利润（以下简称“当期利润”）低于计划值254亿日元。3年前制定的中期经营计划提出，2020财年实现1,600亿日元的当期利润，并且Mobility、R&E、L&C三个业务领域要分别将利润提高150亿日元、70亿日元和80亿日元。就实际情况而言，Mobility方面主要受到了新冠疫情的影响，但由于采取的战略取得了

成功，因此与3年前制定的指标相比，新冠疫情导致的下降幅度低于预期，仅比计划值减少171亿日元；受锂增产推迟和市场疲软的影响，R&E低于计划值93亿日元；另一方面，医疗保健和IT等“Economy of life（维持生命所必需的经济活动）”业务在新冠疫情下起到了支撑业绩的作用，使L&C领域的利润超出计划值10亿日元。

(单位：亿日元)



关于制定2023财年中期经营计划

新冠疫情下的2023财年中期经营计划的基本方针包括以下4点。

新冠疫情下的基本经营方针

保护员工和家人的安全与健康， 确保业务不间断	不中断供应链
追求精益经营	不断挑战

每个人成为“强大的个体”，然后集合起来，努力形成“强大的组织”，实践新常态下的精益经营。以四大重点领域为核心，加速推进工作，解决各类社会问题中优先级较高的可持续发展相关重要课题（Materiality），在与疫情共存的时代以及后新冠时代实现持续发展，力求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，即“Be the Right ONE”。

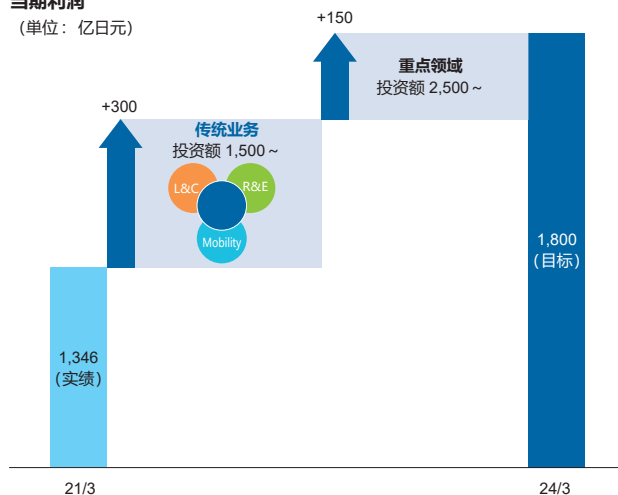


2023财年 中期经营计划

深耕现有业务，并在此基础上拓展与“重要课题”相联系的四个重点领域（新一代移动出行、可再生能源、非洲、循环型静脉产业），力争在三年后实现飞跃式发展。

当期利润

(单位：亿日元)



四大重点领域驱动未来增长

	2021财年-2023财年	
	投资	当期利润(增减)
传统业务	1,500~	+300
新一代移动出行	200~	+60
可再生能源	1,400~	▲20
非洲	800~	+90
循环型静脉产业	100~	+20
合计	4,000~	+450

各领域的计划

通过推进上述战略和措施，我们将2023财年的当期利润目标定为：传统业务较2020财年增加300亿日元，四大重点领域合计较2020财年增加150亿日元，达到1,800亿日元。此外，计划在传统业务中投资1,500亿日元以上，在四大重点领域中合计投资2,500亿日元以上。



新一代移动出行

投资额 200亿日元 ~ 当期利润 + 60亿日元

在新一代移动出行战略中，我们将投资200亿日元以上，为建设安全舒适的移动出行社会做出贡献，并力争将当期利润提高60亿日元。

我们已在阿根廷的奥拉罗斯盐湖开展业务，今后，车载锂离子电池原料碳酸锂的产能将提高1.5倍左右。作为新一代移动出行战略的一项主要措施，我们将配合产能的提升，努力实现稳定供应，以确保新一代环保汽车的全面普及。

此外，我们正在通过提供互联服务，使汽车能够利用通信技术实现安全、放心、舒适、方便连接，挑战“CASE”带来的课题。



奥拉罗斯盐湖（阿根廷）



可再生能源

投资额 1,400亿日元 ~ 当期利润 ▲ 20亿日元

在可再生能源战略方面，我们将投资1400亿日元以上，助力向脱碳社会过渡。作为具有竞争力的清洁电力企业，我们正在风能、太阳能、水力、地热和生物发电业务等领域提出因地制宜的解决方案，力求进一步扩大海外市场布局以及进一步拓展业务领域。

由于北海道的发电和输电业务以及海上风力发电等积极的大规模前期投资，预计当期利润将减少20亿日元。

另一方面，我们在越南参与了首个海外水力发电业务，并利用我们的合作伙伴东京发电株式会社的专有技术，稳步将业务扩展到风力以外的再生能源领域。



Ngoi Phat水电站（越南） 海上风电（示意图）



传统业务

我们计划在传统业务中投资1,500亿日元，主要用于扩大设备再生产，以应对汽车产量的增加。

当期利润方面的计划如下：一直以来，我们通过维护和加强供应链，形成了丰通特色，今后会扩大这一特色，

将利润提高150亿日元；通过扩大医疗业务和粮食经营等“Economy of Life”业务，将利润提高50亿日元；开展新常态下的精益经营，推进DX，将利润提高100亿日元。



非洲

投资额 800亿日元 ~ 当期利润 +90亿日元

在非洲战略中，我们的目标是实现800亿日元以上的投资，将当期利润提高90亿日元。首先，在汽车领域，我们将“Connected”“MaaS”和“HR Support & Development”纳入了我们的传统方针，以进一步提高我们在非洲市场的影响力，并为地区发展做贡献。除汽车领域外，我们以批发业务为核心，加强和扩大医疗保健领域的价值链，并在非洲英语国家和北非市场全面铺开业务，以此扩大我们的业务范围；在零售方面，门店数量增加了约1.5倍；在基础设施方面，利用本集团积累的知识和经验，推动业务组合搭配。



丰田 Starlet



医疗保健业务（肯尼亚）



循环型静脉产业

投资额 100亿日元 ~ 当期利润 +20亿日元

为了有效利用有限的自然资源，在为实现“循环经济”和“循环社会”做出贡献的循环型静脉产业战略中，我们将实施100亿日元以上的投资，并通过扩大与汽车相关的报废汽车回收再利用和 Green Metals 的业务量，力争将当期利润提高20亿日元。此外，针对新一代环保汽车的关键部件——电池等开展3R（再制造、重复使用、回收再利用）业务。



报废车辆回收再利用（丰田 Metal）

投资额 1,500亿日元 ~ 当期利润 +300亿日元

加速发展积累的丰田通商特色 +150亿日元

进一步挑战 “Economy of Life” 业务 +50亿日元

开发和生产准备 采购 物流与装配加工 销售与服务



医疗业务



粮食业务



碘业务



物流业务

精益经营的
实践等
+100亿日元

财务战略



“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”。

董事 CFO 岩本 秀之

Q.1 请您谈一谈2020财年决算审核情况以及对于2021财年业绩的预测。

2020财年合并决算显示，利润总额达6,076亿日元；与经营活动有关的利润达2,130亿日元；归属于母公司所有者的当期利润（以下简称“当期利润”）达1,346亿日元。

新冠疫情导致经济前景不明朗，因此，在发布2019财年决算报告时，很难预测2020财年的全年情况，但最终的数字超过了2020年6月公布的800亿日元的当期利润目标值，并超过了后来基于汽车产量的恢复等因素上调的1200亿日元的目标值。

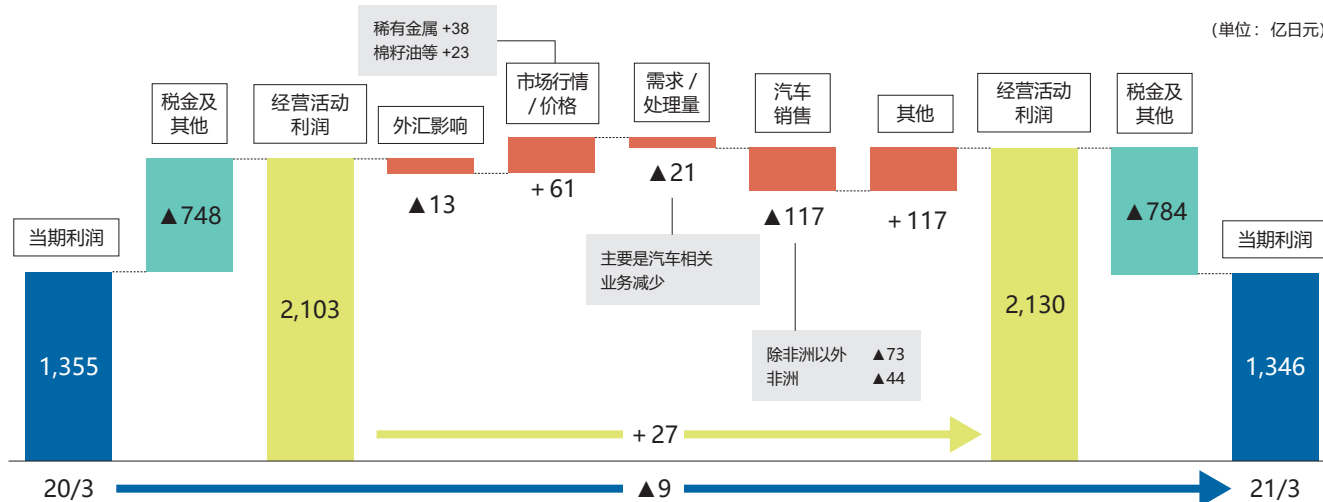
利润总额比上年减少322亿日元，主要是由于上半年与全球汽车生产相关的业务量以及销售量减少所致。

销售和管理费用比上年减少301亿日元，这使得与经营活动有关的利润达到2,130亿日元，同比增加了27亿日元。下图是按项目分列的与经营活动有关的利润增减因素的瀑布图。

虽然权益法核算的投资收益有所增加，但上年已计提机械·能源·成套设备本部出售关联公司股份的收益，因此当期利润比上年减少9亿日元。

联合经营业绩

	2019财年 实绩	2020财年 实绩	增减	2021财年 预测
利润总额	6,398	6,076	▲322	6,500
经营活动利润	2,103	2,130	+27	2,320
税前利润	2,248	2,214	▲34	2,400
当期利润 (归属于母公司所有者)	1,355	1,346	▲9	1,500



各本部当期利润如下所示。

金属本部

虽然汽车生产相关业务减少，但受权益法核算的投资收益增加等因素影响，当期利润为225亿日元，比上年增加36亿日元（18.7%）。

全球零件·物流本部

受汽车零部件处理量减少等因素影响，当期利润为200亿日元，比上年减少23亿日元（10.3%）。

汽车本部

受海外汽车销售公司的销量下降等因素影响，当期利润为151亿日元，比上年减少46亿日元（23.7%）。

机械·能源·成套设备本部

受上年电力业务关联公司售股收益等因素影响，当期利润为230亿日元，比上年减少121亿日元（34.6%）。

化学品·电子本部

受电子和汽车材料处理量增加等因素影响，当期利润为272亿日元，比上年增加45亿日元（20.0%）。

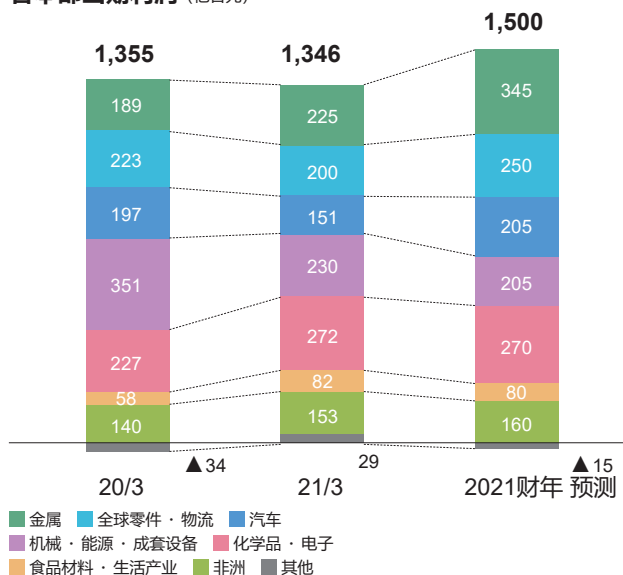
食品材料·生活产业本部

受粮食业务需求增加以及上年食品业务减值等因素影响，当期利润为82亿日元，比上年增加24亿日元（40.5%）。

非洲本部

受新合并结算子公司等因素影响，当期利润为153亿日

各本部当期利润 (亿日元)



元，比上年增加13亿日元（9.6%）。

受2021财年汽车产量增加带动利润总额增加以及精益经营的实践导致的销售和管理成本降低等因素影响，预计当期利润或将达到1,500亿日元。

Q.2 请您谈一谈为确保稳定的财务基础，需要如何管理风险？

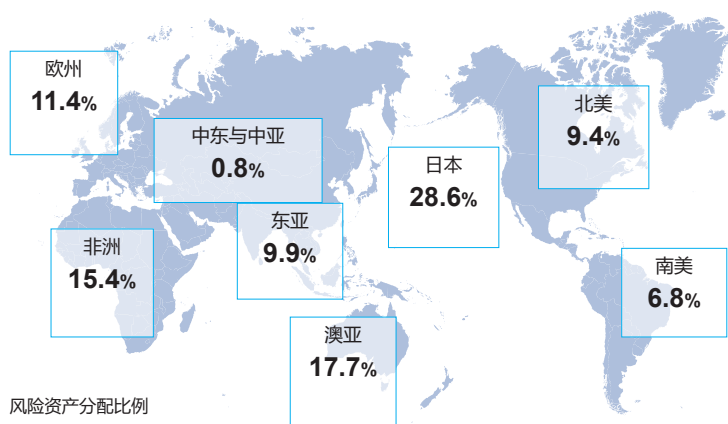
我们认识到要想实现中期经营计划提出的发展性投资和持续的利润回报，确保稳定的财务基础是一项重要的经营课题。

在财务基础相关的风险管理方面，我们以国家为单位对风险资产（RA）* 总额加以把握，将其控制在各国规定值的范围内，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。此外，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。请参见下图，了解世界各地的管理情况。

综上所述，本公司基于RA和RB这两项独特的风险管理指标，为确保财务稳健性，实现稳定发展，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。

本公司提出的具体财务方针如下：ROE保持在10%以上，净DER控制在1.0倍以内。此外，保持RA/RB* 低于1.0也是我们的财务方针之一。



风险资产（RA）/ 风险缓冲（RB）

衡量风险总量是否控制在经营实力范围内的指标。根据各国评级确定RA相对于RB的上限，并定期进行监测

RA:

计算方法 = 贸易债权、投融资、固定资产本金 × 各国评级与各会计科目的风险权重 以及将按货币分类的汇率变动作为风险权重并计算总和
一在风险暴露时可能遭受的最大预估损失，主要是通过资产负债表中的资产金额（按会计科目）乘以风险权重（根据各国评级预估的最大损失率），并考虑按货币分类的汇率变动计算得出的

RB:

计算方法 = 股东权益 + 其他权益组成部分 + 坏账准备（流动）- 商誉

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。通过持续实施这些措施，2020财年的ROE达10.1%，净DER达0.68倍，RA/RB=0.7，实现了2018

年制定的中期经营计划的财务方针目标（ROE10-13%，净DER 1.0倍以内，RA/RB1.0以下）。融资方面，出于对利率变动风险和财务风险等的考虑，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财务稳定性的同时，向金融机构借款及发行短期融资券和公司债券。

Q.3 请您谈一谈合理的发展性投资的具体内容以及未来的投资战略。

本公司的投资方针是在经营活动现金流量的范围内进行投资。

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。我们的投资核心理念不是为了获取短期利益，而是基于长期战略，投资市场前景较好、能够发挥“丰通特色”、有助于延伸和加强本集团价值链的领域。

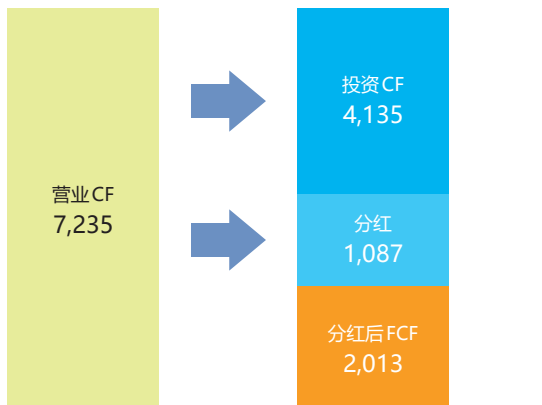
如“投资周期管理”（P.20）所述，我们开展业务投资风险管控，在投资执行的前期阶段，与管理层讨论投资方向，在营业本部和企业管理部门进行核实，以提高投资的准确性，并开展各种事前审查（在环境方面、安全管理体系和生产实体（制造、加工、储存、物流等）的投资中提高生产现场的效率）。投资执行后，根据BS/PL严格执行公司内部黄牌、红牌定量标准，对投资回报是否符合计划进行监控。如2023财年中期经营计划所述，在未来的投资战略方面，我们

的重要课题与SDGs挂钩，我们的目标是在可再生能源和循环型静脉产业方面重点开展环保投资。从2018年制定的中期经营计划开始，我们在这3年间推行了彻底消除浪费的精益现金流经营，使经营活动现金流量大幅增长。未来3年，我们预计经营活动现金流量总额将保持在6,000亿日元以上。在这一范围内，除了1,500亿日元以上的传统业务投资外，我们还将在新一代移动出行、可再生能源、非洲、循环型静脉产业这四大板块分别投资200亿日元以上、1,400亿日元以上、800亿日元以上、100亿日元以上，保持分红后的自由现金流为正，力求实现2023财年中期经营计划提出的目标。

2023财年中期经营计划投资内容的详情参见P.30-31

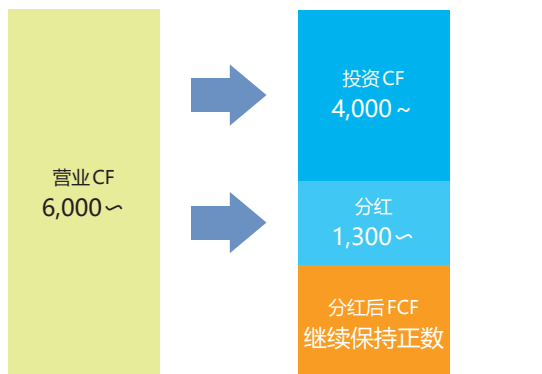
过去3年的实绩 (2018财年-2020财年)

(单位：亿日元)



中期经营计划 (2021财年-2023财年)

(单位：亿日元)



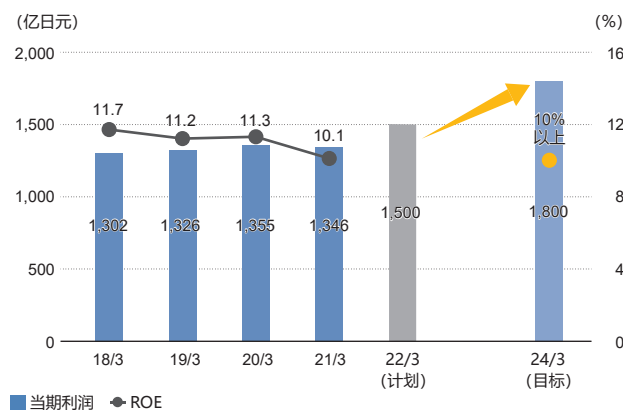
Q.4 请您谈一谈股东回馈方针。

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”。2020财年的每股年度派息额为112日元，合并派息比率达到29.3%，已连续11年实现分红增长。虽然业绩本身较上年有所下降，但公司强烈意识到“努力增加每股股利”的重要性，在保持分红后自由现金流为正的同时，增加了实际派息金额。

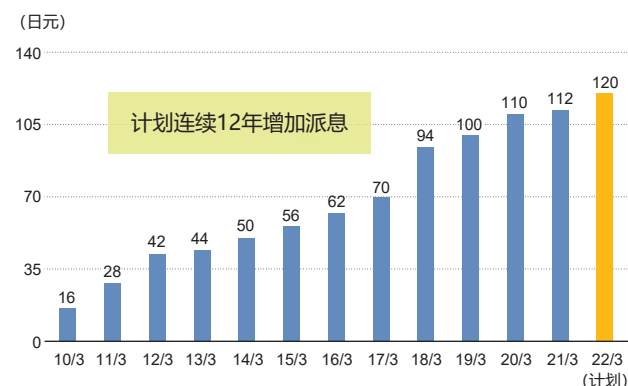
按照计划，公司将在2021财年实现1,500亿日元的利润；每股年度派息额为120日元，较上年增加8日元；合并派息比率为28.1%，连续12年增加派息。

在稳健的财务状况的支持下，我们将继续努力巩固盈利基础，在开展业务运营时充分考虑ROE等资本效率，提高企业价值，实现稳定的股东回馈，以满足股东的期望。

当期利润 / ROE

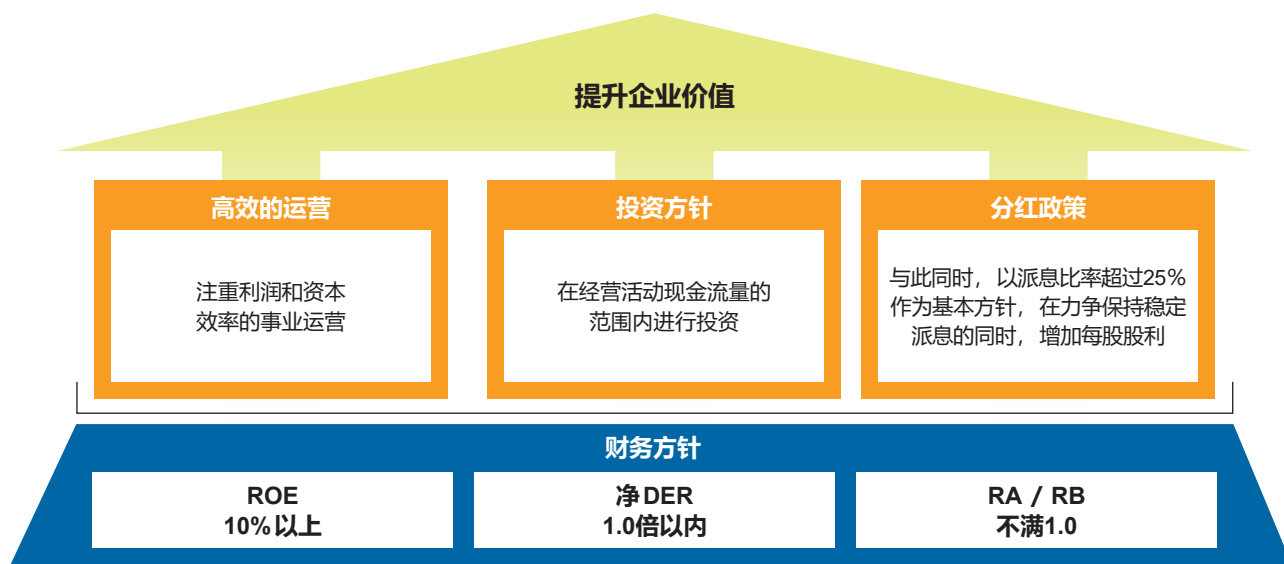


每股年度派息额



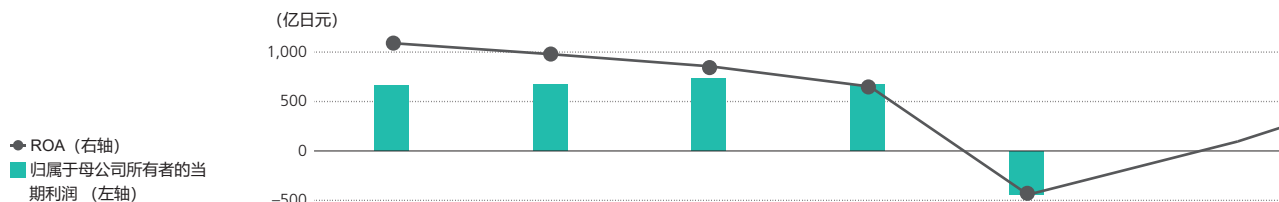
提升企业价值的思路

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



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。

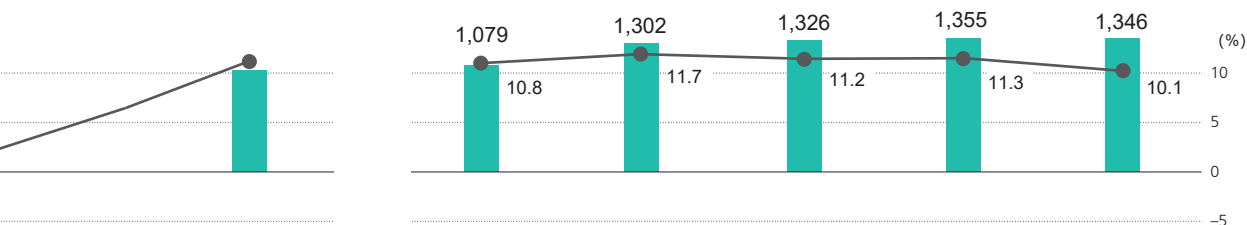
2. 为了便于读者理解，2015财年至2016财年 (日元) 财务摘要包括了日本会计准则与国际财务报告准则 (IFRS) 两个标准的合并财务信息。

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：千株

354,056

单位：百万日元

IFRS

2017/3

¥5,797,362
570,872
411,235
133,669
10,476
107,903

¥4,212,064
1,223,513
1,101,974

¥ 159,770
(127,525)
5,656
426,208

单位：日元

¥306.64
306.63
70.00
22.8%

10.8%
24.9%
1.05倍

354,056

2018/3

¥6,491,035
606,282
414,042
182,696
11,368
130,228

¥4,310,043
1,362,187
1,006,990

¥ 215,098
(92,498)
(128,741)
423,426

单位：日元

¥370.08
—
94.00
25.4%

11.7%
27.3%
0.86倍

354,056

2019/3

¥6,762,702
638,428
420,657
215,197
4,336
132,622

¥4,441,464
1,389,616
988,475

¥ 210,796
(137,546)
(24,909)
465,861

单位：日元

¥376.89
—
100.00
26.5%

11.2%
26.9%
0.83倍

354,056

2020/3

¥6,694,071
639,885
430,164
210,370
(2,489)
135,551

¥4,545,210
1,372,491
1,032,494

¥ 267,809
(173,910)
(53,679)
496,372

单位：日元

¥385.25
—
110.00
28.6%

11.3%
26.3%
0.86倍

354,056

2021/3

¥6,309,303
607,626
400,086
213,058
7,523
134,602

¥5,228,004
1,658,015
993,462

¥ 245,055
(102,176)
24,073
677,478

单位：日元

¥382.56
—
112.00
29.3%

10.1%
28.1%
0.68倍

354,056

单位：千美元

2021/3

\$56,989,458
5,488,447
3,613,819
1,924,469
67,952
1,215,807

\$47,222,509
14,976,199
8,973,552

\$ 2,213,485
(922,915)
217,441
6,119,393

单位：美元

\$3.45
—
1.01
—

—
—
—

—

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贡献力量。



KPI

有助于实现交通事故零伤亡的相关产品与服务的销售额

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		
	2020财年实绩	2022财年目标 (上一财年制定)	2023财年目标 (本财年制定)
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	1,100亿日元 (与2019财年相比增长 270亿日元)	1,070亿日元	1,490亿日元

【增减 (与2019财年相比)】

扩大车载电子相关业务

- 通过 CASE 相关业务，继续为建设安全、舒适的移动出行社会做贡献

有助于实现交通事故零伤亡的相关措施

- 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

推进安全舒适的 Mobility 服务

- 卡车列队行驶：实现后车无人列队行驶技术，真正做到后车无人驾驶
- 构建 OTA 服务体系 (预防事故发生和车辆故障)

Pick Up

“实现高速公路上卡车后车无人列队行驶技术”，建设安全、舒适的移动出行社会

受日本经济产业省和国土交通省委托，本公司为开展“卡车列队行驶成果转化测试”的其中一个环节，于2021年2月22日在新东名高速公路的远州森町PA至滨松SA (约15公里) 之间实现了卡车后车无人列队行驶技术，真正做到了后车无人驾驶。

从2016年度开始，本公司一直在推进车辆技术的开发和后车无人系统的实证实验，力求完成政府的目标——“在2020年度内实现高速公路上卡车后车无人列队行驶技术”。

此次实现的卡车后车无人列队行驶技术，使3辆大型卡车以每小时80公里的速度组成车距约为9米的车队行驶，能够在无人驾驶的状态下跟随前车行驶。

我们致力于解决物流行业面临的问题，如卡车司机短缺和老龄化，以及油耗的改善，并为建设新的移动出行社会做出贡献。



3辆大型卡车在主干道上行驶，时速80公里，车距约9米

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

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（HEV、PHEV、BEV、FCEV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新技术，推动减少汽车二氧化碳及物流业务等生命周期中二氧化碳的排放，并通过工厂和成套设备二氧化碳零排放挑战等举措，为建成可持续发展的脱碳社会做出贡献。



KPI

本公司总装机容量中可再生能源占比*1			
	2020财年实绩	2022财年目标 (上一财年制定)	2023财年目标 (本财年制定)
	45% (与2019财年相比增长6%)	55%	58%
【增减 (与2019财年相比)】			
• 可再生能源增加/不可再生能源减少。以进一步扩大再生能源业务为目标			
扩大非洲的可再生能源业务规模			
	2020财年实绩	2022财年目标 (上一财年制定)	2023财年目标 (本财年制定)
总装机容量	260MW (与2019财年持平)	760MW	1,400MW
二氧化碳 减排贡献量	600千t/yr (与2019财年持平)	1,700千t/yr	3,170千t/yr
【增减 (与2019财年相比)】			
• 2020财年无新投产项目。继续致力于扩大可再生能源业务			
节能及二氧化碳减排产品与服务的销售			
	2020财年实绩	2022财年目标 (上一财年制定)	2023财年目标 (本财年制定)
包括：液态铝业务 (利用再生铝锭，减少二氧化碳排放)，锂、 生物质燃料的销售，低功耗电子元件 (半导体等) 业务等	2,290亿日元 (与2019财年相比增长 520亿日元)	2,300亿日元	3,100亿日元
【增减 (与2019财年相比)】			
• 扩大低功耗电子相关业务			
本公司电动汽车*2销量 (EV、HEV、PHEV) 的全球占比*3			
	2020财年实绩	2024财年目标 (上一财年制定)	2024财年目标 (本财年制定)
	7% (与2019财年相比增长1%)	17%	26%
【增减 (与2019财年相比)】			
• 根据市场需求增加经营量			

定量方面

定性方面

间接有助于二氧化碳减排的产品与服务的销售

- 推进环保型运输业务，减少运输过程中二氧化碳的排放

减少办公室及集团下属工厂等的二氧化碳排放量

- 日本国内所有办公室100%使用可再生能源电力
- 在办公室、工厂和4S店安装太阳能电池板

*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 电动汽车：HEV、PHEV、BEV、FCEV

*3 根据销售业绩和丰田通商集团在销售地区推广新一代环保汽车的政策等，设定2025年的目标

Pick Up

成立专门生产氢氧化锂的公司

二氧化碳减排是应对气候变化的一项重要措施。从移动出行的角度来看，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。自2014年底起，本公司与Orocobre公司在阿根廷奥拉斯盐湖生产碳酸锂，努力实现稳定供应。随着电动汽车的快速普及，预计锂的需求将继续增长，我们希望通过增加产能来建立长期稳定的锂供应体系，满足旺盛的需求。

2018年成立丰通锂株式会社，是日本国内第一家专门生产氢氧化锂的公司。该公司正在福岛县榧叶町建设一座制造工厂，旨在生产和销售氢氧化锂，用于锂离子电池的原料，计划于2022年投产。



在建的丰通锂榧叶工厂

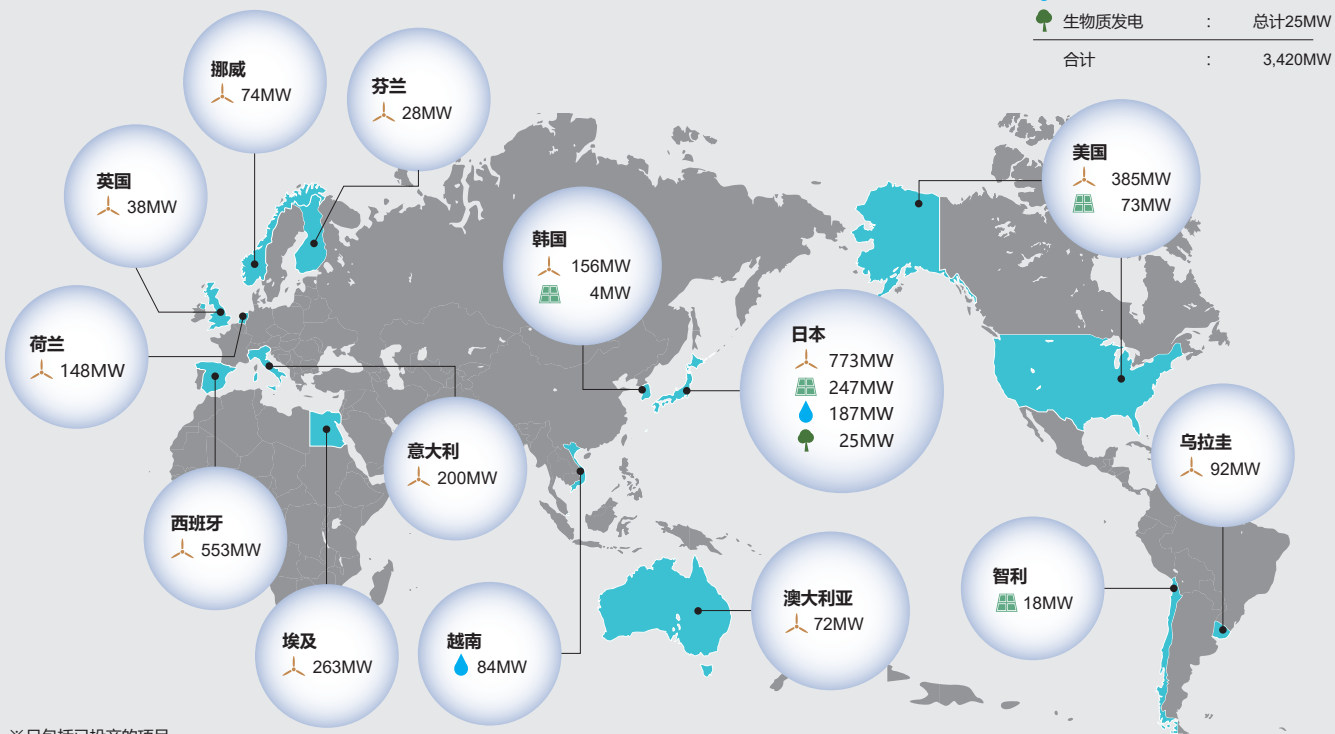
Pick Up

丰田通商集团超过3,400MW的可再生能源业务

丰田通商集团自1987年率先在美国开展风力发电业务以来，一直在推动可再生能源业务。我们在欧洲、亚洲、日本、非洲开展风力发电，并于2019年启动埃及首个风力发电IPP项目。作为风力发电企业，我们在日本国内的规模排名第一。除风力发电外，2008年我们还在韩国开展太阳能发电，并且在美国以及日本

的北海道、东北和近畿地区开展大规模太阳能发电 (Mega Solar)。此外，与风能和太阳能相比，木质生物质发电不受天气的影响，能够稳定地发电。我们从2015年开始经营木质生物质发电，并于2018年投资在日本国内开展小型水力发电的东京发电株式会社，致力于实现能源结构的多样化。

丰田通商集团在全球范围内开展的可再生能源业务 (截至2021年3月底)



※只包括已投产的项目

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。

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主要成员公司）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，并对进展情况进行确认。

与气候变化相关的公司管理体系一览

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

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、集团主要成员公司高管

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

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，我们将依据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中期经营计划的重点领域。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。

风险/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化石燃料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。我们认为与国家政策相关的各种法规（例如油耗限制及碳税等）也是本公司面临的风险。在关注各国法规动向的同时，我们将采取措施，着力推广电动车等。

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辅佐以及经营企划部长以成员身份参加) 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子公司，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。

		2020财年 实绩	2023财年 目标
定量1	本公司总装机容量中可再生能源占比	45%	58%
定量2	扩大非洲的可再生能源业务规模	总装机容量 260MW	1,400MW
		二氧化碳减排贡献量 600千t/yr	3,170千t/yr
定量3	节能及二氧化碳减排产品与服务的销售	2,290亿日元	3,100亿日元
		2020财年 实绩	2024财年 目标
定量4	本公司电动汽车销量的全球占比	7%	26%
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等的二氧化碳排放量		

详情请参见 P.39重要课题与 KPI



此外，2021年7月我们制定了一项目标作为长期政策，即到2030年前将本集团业务活动产生的温室气体排放量较2019年减少50%，并在2050年实现碳中和。

详情请参见 P.56“特集 实现碳中和目标的措施”



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		
	2020财年实绩	2022财年目标 (上一财年制定)	2023财年目标 (本财年制定)
	包括: Green Metals 业务、液态铝业务 (再生铝锭)、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 (与2019财年相比增长80千t)	6,170千t	7,700千t
			8,890千t
定量方面	塑料的回收再利用处理量		
	2020财年实绩	2022财年目标 (上一财年制定)	2023财年目标* (本财年制定)
	株式会社 Planic (计划2022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

【增减 (与2019财年相比)】

• 虽然受到新冠疫情的影响，但经营量保持不变。致力于通过资源循环业务做出贡献，例如增加ELV等

※ 由于启动时间较晚，因此2024年目标与上一年保持一致

定性方面 循环型社会建设的推进措施

- 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

重新利用报废的混合动力汽车，研发农业机器人

在汽车产业百年不遇的大变革时代，我们必须考虑如何发展新一代汽车的循环型静脉产业。我们正在将此前建立的逆向供应链机制应用于新一代汽车的生命周期。

我们提出了电池3R (重新利用、减少原料、物品回收) 方案，并进行横向推广，根据电池的剩余容量，结合使用目的进行再利用。此外，2020年11月我们在北海道的葡萄酒庄开始对以车载电池和电机为核心的 THS (丰田混合动力系统) 单元的再利用进行了实证实验，目的是将其应用于农药喷洒和割草机等无人化的工业机械领域，并在几年后落地应用。

我们将通过循环型静脉产业为建设循环型社会做贡献。



再利用 THS 单元制造的农业机器人

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

定量方面	非洲本部的收益		
	2020财年实绩 (与2019财年持平)	2022财年目标 (上一财年制定)	2023财年目标 (本财年制定)
	8,600 亿日元	11,700 亿日元	11,570 亿日元

【增减 (与2019财年相比)】

- 汽车销售虽然上半年受到了新冠疫情的影响，但下半年有所恢复；医疗保健业务实现了稳定发展

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 • 通过 Mobility 54 Investment SAS，助力解决社会问题

Pick Up

创建疫苗冷藏运输工具，助力发展中国家提高疫苗使用率

2021年3月，我们与丰田汽车株式会社以及 B Medical Systems 公司一同开发的在适当温度下运输疫苗的冷藏运输车获得世界卫生组织 (WHO) PQS 认证 (Performance、Quality、Safety)。这是全球首款获得 PQS 认证的疫苗冷藏运输车。

在发展中国家，由于运输过程中的温度变化，每年有大约20%的疫苗被丢弃。这一举措不仅有助于疫苗的有效利用，解决发展中国家的社会问题，而且还可以在日益受到关注的全球健康运输领域发挥引领作用。此外，COVAX是一个向发展中国家公平分配新冠肺炎疫苗的国际计划，在获得 PQS 认证后，该疫苗冷藏运输车将投入使用，有望用于运输新冠肺炎疫苗。



车内装有疫苗专用冰箱

以安全和遵守合规为业务的出发点， 始终做深受社会信任的企业

所有的企业活动都建立在社会信用的基础上，信任是企业持续发展的动力。

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

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



KPI					
定量方面	<p>百万工时伤害率^{*1,2} 努力实现“零事故”</p> <table border="1"> <tr> <td>2019财年实绩</td> <td>2020财年实绩</td> </tr> <tr> <td>0.80</td> <td>0.78</td> </tr> </table>	2019财年实绩	2020财年实绩	0.80	0.78
	2019财年实绩	2020财年实绩			
0.80	0.78				
定性方面	<p>【实绩】 在全公司活动中，将事故数量较多的事业体重新指定为“密切关注事业体”，对其进行重点跟踪。实施安全教育等，提高了现场水平</p>				
定性方面	<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>内部统制强化</p> <ul style="list-style-type: none"> 由监查部（由总裁直属管理）对子公司开展监查并向子公司派遣专职监事，加强集团治理力度 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 				

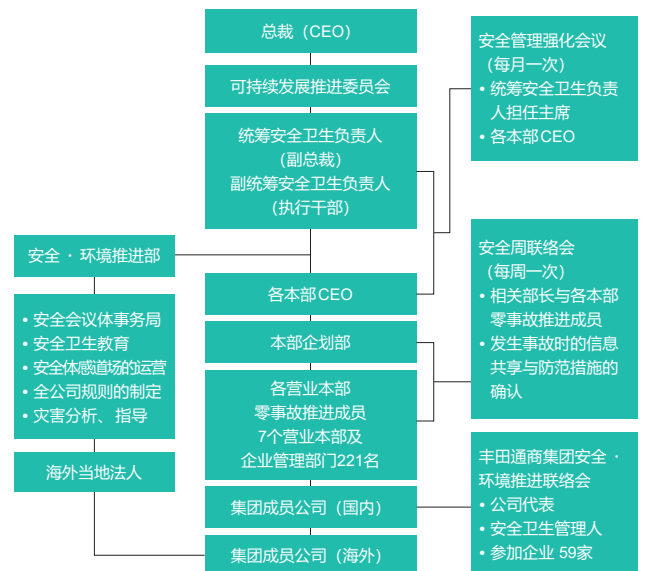
“安全和合规是所有业务活动的根基”，“安全管理就是‘人员建设’”。基于这一理念，除集团成员公司员工外，本公司还面向有需求的供应商开展安全卫生教育活动。

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，在每家供应商公司开展作业负责人安全卫生教育活动。

为了让员工亲身体验危险作业，提高对安全卫生的敏感度和意识，自2009年起，我们在集团成员公司丰田钢铁中心株式会社内开设了“安全体感道场”。体感道场可以模拟“卡夹体感”、“重物体感”等约62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。受新冠肺炎疫情影响，2020财年仅仅有287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9,684名员工参与培训。

作为商社，公司内在办公室开展的工作较多。因此

丰田通商集团安全管理体系



集团战略与成果

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的应对措施

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，集团成员企业共有750多名员工参加了培训。



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

合规方针

丰田通商的基本合规方针是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，并为此采取了各种措施。

经2016年4月董事会的决议，丰田通商于2016年7月制定了全球行为伦理规范 (Code of Conduct & Ethics : COCE) ，

具体体现了行动指南的内容。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。

▶ 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 我们披露正确的财务信息。
- 4 我们遵守公司内部的所有规定。
- 5 我们诚实、正直、光明正大、公正透明地开展企业活动，保持并发展与所有利益相关方的信赖关系。
- 6 我们为社会的可持续发展做出贡献。
- 7 我们追求并促进关爱环境的企业活动。
- 8 我们通过创造和坚持不懈的改进，提供附加值。
- 9 我们尊重人权。
- 10 我们尊重并接纳公司及社会的多样性，并积极致力于充分利用差异性的D&I*。

*D&I: 多元化和包容性

我们要求所有高管和员工在怀疑存在违反COCE的行为时，通过适当的渠道及时报告，并保证不对报告人采取报复性行动或措施。该渠道包括上司和企业管理部门，以及可通过160多种语言进行匿名举报的全球内部举报系统。

在营销本部企划部的实际检查活动和监查部的内部审计中，我们正在仔细检查是否存在违反COCE的情况。

此外，我们还利用IT和AI等最新数字工具，分析经费、交易入账、财务报表等海量数据，监测违规迹象，努力遏制并及早发现违规行为。这些分析结果也充分用于上述实际检查活动和内部审计。

怀疑存在违反COCE的行为时，法务部与人力资源部等相关部门在董事会的监督下，根据《丑闻应对手册》进

行严格的调查和处理。为了使合规工作保持在最高水平，我们将继续定期评估和验证现有基本政策、COCE和各类合规措施的有效性，并在必要时进行改进。

2020财年，本集团在日本国内和海外违反COCE的数量如下。但是，不存在对本集团经营有重大影响的违规行为。

违规事件总数

27起

防止腐败

1. 基本方针

本集团在《全球行为伦理规范》(Code of Conduct&Ethics, COCE)中明确提出反腐败要求,并将禁止腐败和防止洗钱作为反腐败的基本政策(Anti-Corruption Policy)。

2. 董事会的监督

法务部与人力资源部等相关部门在董事会的监督下,根据《丑闻应对手册》对违反COCE的事件进行严格的调查和处理。在每季度举行的综合风险管理委员会上,由副总裁和CCO担任委员长,报告包括反腐败措施在内的全球合规工作政策,以及该财政年度的工作情况和违规情况,并由综合风险管理委员会将报告内容提交至董事会。

3. 具体措施

我们通过制定和执行反行贿受贿规定和执行准则来防止行贿受贿,以免违反各国对行贿受贿的规定,包括美联邦《反海外腐败法》(FCPA)、英国《反贿赂法》(UKBA)和日本《反不正当竞争法》。具体而言,我们要求对涉及政府和其他机构的交易进行事先审查和审批,对公职人员等的聘请进行事先审查和审批,并报告接待和馈赠公职人员的情况。为了防止洗钱,原则上禁止向第三国和第三方支付,并规定了特别批准的审批程序。我们还定期监测这些内部规则的遵守情况,努力贯彻落实,并对遵守情况进行改进。

在上述审批程序中,我们根据风险评估结果,对现有和新的总经销商等(总经销商、代理商、顾问等)、供应商、联营体和联营体合伙人进行了以下尽职调查。此外,向因企业收购或业务合并而形成的新业务伙伴或现有业务伙伴传达本集团反腐败的基本政策,当他们了解本集团反腐败的坚定决心后,本集团原则上与他们订立含有反行贿受贿条款的合同,并要求他们预防包括行贿受贿在内的腐败行为,防止腐败行为的发生。

3.1 开展反行贿受贿和反腐败问卷调查(Anti-Bribery & Corruption Questionnaire),事先确认对方的反行贿受贿制度

3.2 通过第三方机构的风险与合规数据库检查是否存在疑似行贿受贿的相关信息

3.3 通过第三方机构进行背景调查,了解行贿受贿和腐败风险

对于集团成员公司,我们也会参考透明国际公布的全球清廉指数(Corruption Perceptions Index,CPI),定期(隔年)对包括行贿受贿在内的腐败风险进行评估。我们根据风险的评估结果,就各个国家的法律和法规咨询当地律师,同时完善符合各国情况的反贿赂规定等相关内部规则,并采取了与上述内容类似的措施,包括执行审批和报告程序,对业务合作伙伴进行尽职调查,向与我们签约的外部机构提供e-learning等。特别是对于被评估为高风险的集团成员公司,总公司法务部成员将到当地走访,了解情况,为集团成员公司提供指导和帮助,以确保上述措施得到恰当的设计、实施和完成。总公司法务部将监测这些措施的实施和完成情况,以防止腐败行为的发生。

4. 培训

面向高管的高管法律法规手册和面向员工的合规手册均明确规定禁止上述腐败行为,并已经分别分发给全体高管和员工。为了宣传手册内容,使全体高管和员工加深理解,我们还提供e-learning,所有高管和员工都必须参加。

5. COCE 违规个别处理

本集团制定了应急响应大纲(通知),规定了包括违反COCE在内的紧急情况下的联络制度。如果员工意识到已经发生或可能发生违反COCE的情形,必须立即向上级报告。各公司的总裁或主管部长必须立即将报告内容告知合规的主管部长(法务部长)。接到报告后,法务部长立即向最高管理者、CCO、CFO、监事以及人事部、公关部等相关部门报告,并采取应急行动和必要的调查,妥善处理。处理情况和结果将报告给CCO和监事。如果员工有违规行为,公司将按照奖惩规则的程序(包括成立惩罚委员会等)进行严肃处理。

为了防止集团内部发生相同的违反 COCE 的情况，我们每季度在集团内部分享事件概要、违规的真正原因以及防止再次违规的措施等，并将其用于本公司和集团各成员公司的合规教育。

6. 检举腐败行为的案例

2020财年，本公司没有检举腐败行为的案例，也没有因此支付罚金或罚款。

内部举报

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，更便于对违反 COCE 规定的行为（包括各种形式的腐败行为和侵犯人权行为等）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，所有内部举报将直接通知监事，其应对情况也将报告给监事。

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。



※ 内部举报制度认证是指根据《关于民营企业制定和执行〈公共利益举报人保护法〉下的内部举报制度的指南》，对妥善制定和执行内部举报制度的企业进行评估，通过促进相关措施，提高内部举报制度的质量，确保人民生活安全可靠。

提高合规意识的活动

为了向高管和员工普及日常工作中必须遵守的具体行为伦理规范，我们举办各种培训和研讨会，获得所有高管和员工的承诺，并要求所有员工必须参加 e-learning，以此来审查规范的遵守情况，确保全体员工严格遵守法律法规和企业伦理规范。

2020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，还围绕“内幕交易”“防止行贿受贿”“卡特尔 zzzz 供应链 CSR”和“COCE”等开展培训、e-learning 和说明会等，加强宣传禁止任何形式的腐败行为，并且每两年调整、修订和发布一次面向高管的高管法律法规手册和面向员工的合规手册，落实重要法律法规的宣传，确保全体员工严格遵守法律法规和企业伦理规范。

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。

我们重视以规范与合理的方式开展业务活动，根据我们的业务目标开展业务，建立全球体系，不利用避税天堂进行肆意避税，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，在尊重这些精神的前提下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，培养并活用人才， 积极打造能够为社会发展做贡献的人才

丰田通商集团将多元化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全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業，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。



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，我们应当发掘和培养具有丰田“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。

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

实绩

- 首次提拔海外当地法人员工担任总公司的部长
- 克服新冠疫情的困难，利用数字技术，继续开展选拔培训，培养全球管理人才

尊重人权

- 加强D&I建设，形成相互信任、相互认可、共同钻研的良好氛围

实绩

- 丰田通商集团制定《人权相关基本方针》，并在公司网站上公布
- 开展关于人权方针和尊重人权的e-learning

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

实绩

- 着手办公室改革，落实新的工作方式
- 作为组织开发的一部分，继续开展“活力活动”*

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

实绩

- 为了在新冠疫情下继续向亚洲孩子们赠送图画书，约200名员工利用业余时间动手制作，和往年一样捐赠了300本图画书

* “活力活动”的措施参见P.51



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“尊重人权”部分

<https://www.toyota-tsusho.com/csr/social/human-rights.html>

集团战略与成果

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的应对措施

加强人才培养

基本思路

为培养人才，使其践行以“商魂”、“现地、现物、现实”、“团队力量”为核心的“丰田通商集团路线”，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，经营层及管理层面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学习，我们支持员工进行自我提升，并推出了线上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。

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。

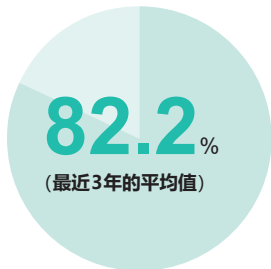
同样作为培训项目，Leadership Development Program (LDP) 在级别上仅次于GALP。该项培训以解决区域性或全国性课题为主题，致力于集团未来经营人才的培养。通过上述培训而搭建起的全球网络，在培训结束后

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，接受最长为期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。



入职后第8年拥有海外工作经验的员工平均比例*



* 海外经验：驻外人员、实习生、语言研修生等

每年人均培训小时数

人才开发

17.8 时间 / 年

组织开发

11.3 时间 / 年

合计

29.1 时间 / 年

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。2021财年是我们实施这一措施的第3年，我们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



打造良好工作环境，激发员工工作动力

办公室改革

随着远程办公等工作方式的普及，本公司正在推进“办公室改革”，以便创造一个更容易在办公室中产生“共创”的环境。我们期望通过员工之间的聚会和面对面的对话，最大限度地发挥互教互学的协同效应。我们对名古屋总公司的部分空间进行改造，设立了一个示范楼层，今后还将推广到名古屋总公司的其他楼层以及东京总公司。



活力活动

这项活动旨在让各种人才将“活力和热情”投入到工作中，使每个工作场所转变为可持续提高生产力的组织。各个工作场所根据四项原则（①分享“理想形态”；②全体成员交流意见；③接受不同的思维方式和价值观；④达成共识，共同行动，共同创造）讨论问题，自主制定并落实行动计划。在2020财年，78%的工作场所开展了这项活动。



促进多样性 (多元化&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 (D&I) 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。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D&I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。

支持员工实现工作与生活的平衡

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。我们通过扩充育儿短时工作制度 and 弹性工作时间制度、提高带薪休假和男性育儿假的实休率等措施，进一步完善工作环境，让各类员工能够实现工作和生活的平衡，以较大的热情投入到工作中，同时通过实施育儿假返岗面谈等进行一对一支援。



集团战略与成果

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的应对措施

推进女性活跃

2014年，我们根据最高管理者的“D&I宣言”，将女性活跃作为最优先的主题，从①D&I的公司文化、②个人意识改革、③工作方式改革以及支持工作与生活的平衡的制度、④扩大活跃的平台和机会这四个角度实施了推进女性活跃的措施。为了培养和增加下一代女性领导候选人，除了其他本部的部长担任导师，为女性员工提供内部指导外，公司外部的管理人才也会担任导师，为女性员工提供外部指导，以提高职业意识，扩大视野，支持她们应对挑战。



多种职业路径选择

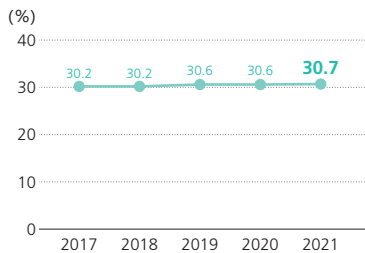
以前，我们根据工作内容来对工作岗位进行划分。现在，我们正在改变这一做法，引入了新的人事制度，让每一位员工都能够自由选择自己的职业发展路径。

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。

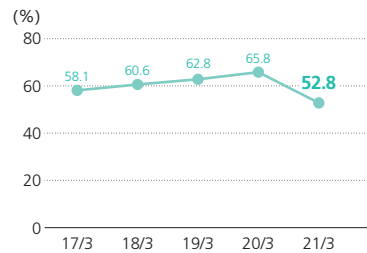


女性员工比例



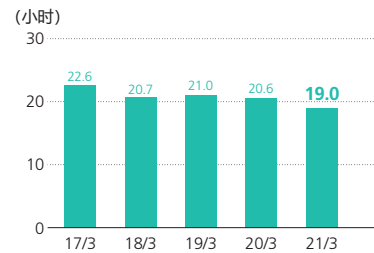
统计范围：丰田通商株式会社
截至每年4月1日

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

尊重人权

在本公司制定的《行动指南》中，我们指出作为优秀的企业公民应“以人为本，努力创造生机勃勃、富有成就感的工作环境”，并在《全球行为伦理规范》(COCE)中明确表示尊重人权，重视对人权的关注。在此基础上，我们在全球开展商务活动时，支持并尊重《国际人权宪章》等国际关于人权的规章制度，并根据联合国有关《工商企业与人权问

题的指导原则》(UNGPs)尊重人权。ISO26000认为应当最大限度地地开展业务的地区和国家的可持续发展做出贡献，我们对此表示赞同，并通过当地招聘和当地采购来培养人才，振兴当地的社会和经济，努力与当地社会共存共荣。此外，我们将努力保护公司活动中所有相关人员的隐私和言论自由。

积极开展外部活动

我们把人（教育）、地球（环境）和社会（福利）定位为社会公益活动的三个重要主题，并积极开展活动，为创建一个繁荣的社会做出贡献。



活动案例 ①

作为当地社会的一员，我们一直坚持扎根于当地开展活动，例如定期打扫名古屋和东京总公司的周边区域。



活动案例 ②

即使身处新冠疫情之中，每位员工还是可以参与社会公益活动。我们利用步行应用程序举办步行活动，公司根据每天完成一定步数的人数向NPO组织捐款。员工在家工作，容易缺乏锻炼，而这项活动既可以促进健康，又可以为社会做出贡献，因此吸引了许多员工参与。



活动案例 ③

为了支持“高中生氢和能源项目”，鼓励名古屋的高中生调查、研究氢能和燃料电池，我们积极支持相关教育活动，邀请学生参观本集团运营的热田区加氢站和中川区移动加氢站，并由员工介绍我们的氢能业务。

Pick Up

健康经营

本公司以总裁为最高负责人，积极推进健康经营。健康经营是指，保持和增进员工健康的举措，会激发员工的积极性，增强企业活力，最终提升企业生产效率。在这一理念的指导下，以经营的视角战略性地开展健康管理的经营管理活动。2017年10月，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。2021年3月，本公司首次被评选为“健康经营品牌2021”，只有从经营角度考虑员工健康管理，并采取战略性措施的东京证券交易所上市公司才能入选。

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。**

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
 - 有效利用水及在水资源缺乏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。

■ 丰田通商集团生物多样性指导方针

措施的基本思路

我们认识到生物多样性的重要性，站在全球的、长期的角度，致力于保护生物多样性。

通过事业创造做出贡献

我们在创造事业时，通过进行风险评估、明确可追踪性，努力实现兼顾生物多样性与商业活动。

与社会的联合、合作

我们努力和政府、国际机构、NPO、供应商、顾客等与生物多样性相关的广泛社会阶层努力构建合作、协作的关系。

信息公开

我们通过公开与企业活动同时进行的生物多样性的相关自主举措与监测的结果，并与广大社会共享，由此努力实现为可持续社会的发展做出贡献的目标。

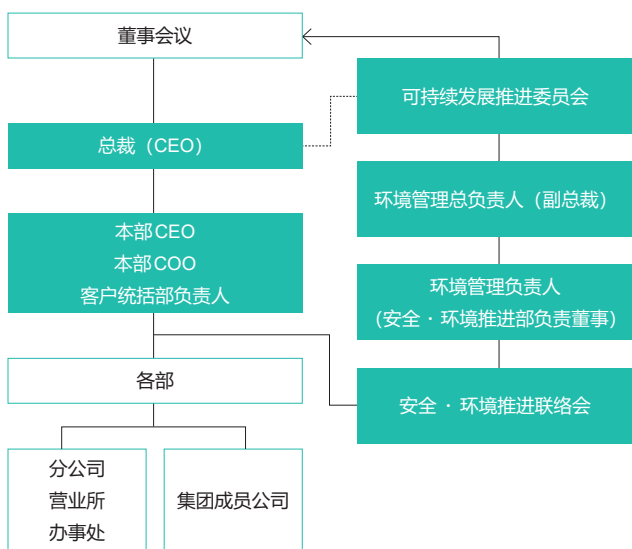
环境管理推进体制

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68家，海外139家。

丰田通商集团环境管理体系



减轻环境负荷的具体措施

针对现有企业开展各设备的环境污染风险度及作业现场管理水平的量化评估，努力降低环境污染风险。每半年进行一次环境法律法规的合规工作评估，并通过内部审计与外部审核就重点课题是否遵守法律法规进行双重检查。

针对新投资项目，事先进行项目环境影响调查和评估，努力保护环境、防止污染。

CDP

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。代表资产管理总额达到106万亿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-。

2020年度CDP评估结果

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



供应链CSR

本集团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。

2020年，我们为所有员工提供了可持续发展的e-learning，以解决包括人权方针以及全球商业和人权现状

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。



生物多样性指导方针

本公司于2015年12月制定了《丰田通商集团生物多样性指导方针》（2019年12月修订）。详情参见左页。



有关环境的管理和相关措施，以及业绩数据，请参见本公司官网上的“环境”部分
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/environment/>

在内的社会问题，超过3,100名的公司员工参加了培训。经过学习，员工们认识到供应链管理的重要性。在此基础上，对于那些与本公司的交易金额达到一定数目的供应商，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》，呼吁其对此予以支持，并收到了约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/social/supply-chain.html>

为子孙后代营造更宜居的地球环境 实现碳中和目标的措施



我们将以五大优势领域为核心，
引领实现碳中和目标。

CDTO 今井 斗志光

全球碳中和潮流的迅猛发展以及本集团所处的环境

丰田通商集团将脱碳作为可持续发展相关重要课题之一，并举全公司之力推动实现全球碳中和（CN）目标。此外，与CN相关的脱碳社会和循环经济一直是本集团致力于开拓的业务领域，在这个业务领域我们拥有风力发电等业务，其规模在日本境内市场排名第一。

另一方面，全社会推进CN的趋势发生了很大变化。2019年12月，环保意识较高的欧洲发表了《欧洲绿色协议》，提出实现欧盟温室气体零排放；2020年10月，菅义伟首相发表了2050年CN宣言；2021年，美国拜登政府上台，宣布将大力推动环境与能源政策。

今后，为了让全球经济从新冠肺炎疫情的泥沼中走出来，全球主要国家将在注重环保的经济政策的支持下，进一步推动绿色复苏。世界正处于巨大变革之中，CN工作迈入正轨。

这一快速变化将对移动出行和能源行业两大我们的重要业务领域产生重大影响，特别是在2030年之前的10年里，所有行业都将发生转型和颠覆。本集团面临的风险与机遇如右所示。

本集团的风险与机遇

风险：跟不上环境变化的步伐，现有业务被淘汰、被颠覆

- 管制收紧，例如油耗管制、征收碳税等
- 汽车电动化导致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
- 随着向可再生能源的转变，以化石燃料为基础的业务开始缩小

机遇：预测环境变化，引领行业变革，扩大业务规模，拓展新业务

- 可再生能源业务
- 锂业务（新一代环保汽车的增加）
- 回收再利用业务（从使用纯料向使用回收再利用材料过渡，提高碳效率）
- 在非洲等优势地区开展的各项业务

建立新的跨公司组织，并将资源投入到能够引领CN变革的领域

在这一背景下，本集团将推动CN定位为最优先的全公司活动。我们认为现在应当全力推动落实CN目标，并于2021年4月成立了碳中和推进工作组（CNIF）。

CNTF旨在推动CN，为子孙后代营造更宜居的地球环境。到2030年之前的10年间将迎来剧变，CNTF不仅要描绘本集团在2050年的理想形态，还要制定到2030年的CN推进路线图。

作为CN推进路线图的战略，本集团在五个领域成立了工作组，以便在经验、业绩和专有技术方面对引领变革的业

务进行大胆的资源投入。这五个领域分别是：①可再生能源管理；②电池；③氢能替代燃料；④资源循环TR（再制造、重复使用和回收再利用）；⑤生命经济。

此外，作为我们在这些领域发展新业务和实现自身发展的具体战术，我们将与丰田集团以及其他关联公司、伙伴公司合作，参与生态链建设，并与DX相结合。与CN一样，DX同样是大势所趋。推进CN的目标和本集团前进的方向不会改变，但是推进的战略和战术每年滚动调整，实现升级，以此推动落实CN目标。

推进体制



减少温室气体排放量的目标和今后的措施

公司运营中的CN与对社会的CN贡献一样不可或缺。作为有助于向脱碳社会转型的具体政策，本集团于2021年7月制定了一个目标：到2030年，本公司以及国内外合并子公司（Scope 1*1，Scope 2*2）开展本集团业务活动所产生的温室气体（Greenhouse Gas，以下简称GHG）排放量比2019年减少50%，并在2050年实现CN。

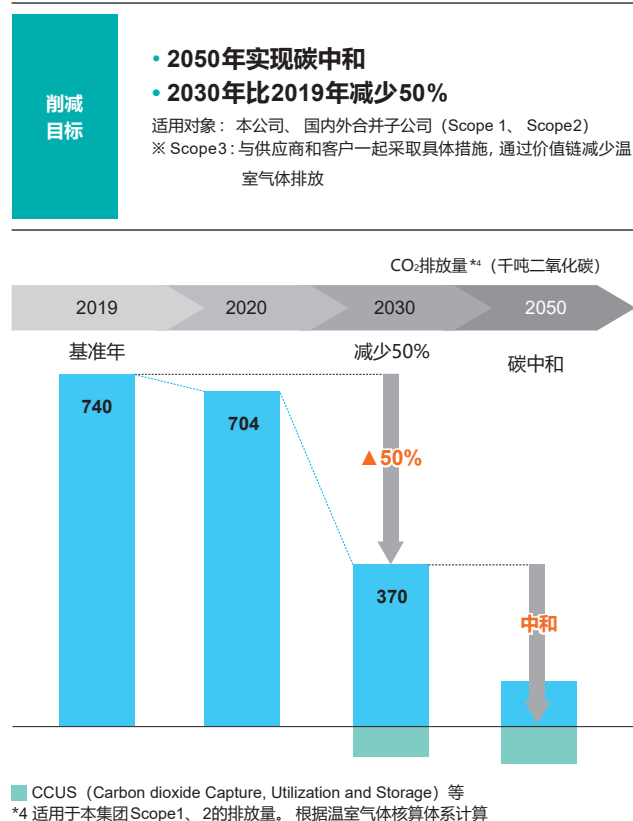
为实现这一目标，本集团推动落实节能和可再生能源的利用（在办公室和工厂使用LED照明，在自有建筑物安装太阳能发电设备），减少生产过程和物流过程中排放的二氧化碳，通过技术创新减少排放，利用可再生能源J积分*3。

本集团的优势是能够在全公司加速推进有助于在整个产业生命周期内减少温室气体的业务。本集团全体员工将齐心协力，全力以赴，为解决社会问题做出贡献。

*1 本公司使用燃料等直接排放的温室气体（煤炭、天然气等）

*2 通过使用购买的电/热而间接排放的温室气体

*3 2019年利用可再生能源J积分，获得2,649吨二氧化碳温室气体减排认证



At a Glance



金属本部

P.60



汽车薄板	汽车金属薄板（汽车钢板、有色金属）的流通加工业务
金属产品	汽车用途及其他用途的金属材料流通加工业务、能源及基础设施相关业务
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

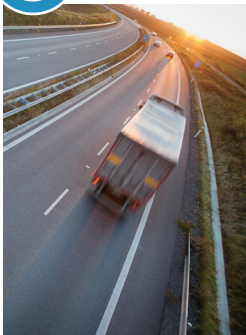
市场环境

汽车领域应对CASE发展是一个不变的趋势，同时“资源循环”和“脱碳”的要求也逐渐成为一项社会课题，预计对各种最符合地区的产品和功能的需求将不断增长。



全球零件·物流本部

P.62



全球零件	在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，建立商贸物流一体化的最佳供应链
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
汽车零件用品·资材	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
营业开发部	以环境解决方案、航空零部件、机场运营及燃料电池为核心，创造新业务

市场环境

受自然灾害和新冠肺炎疫情的影响，供应链出现不稳定因素，客户对我部门落实业务连续性计划（BCP）的期望越来越高。面对这一变化，作为我部门主要支柱的汽车产业需要创造出更具竞争力的新技术、新商品和新服务，满足新一代移动出行的需求。



汽车本部

P.64



进口总经销商业务	开展经销业务（总经销），代表厂家在相关市场开展进口和销售
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	以进口总经销商开展业务的国家为中心，通过经营补给零部件供应、售后服务以及中小规模生产、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。我们需要满足不断增长的移动出行服务新需求，为解决社会问题做出贡献。



机械·能源·成套设备本部

P.66



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、安装施工等一体化配套服务功能
能量解决方案	风能、太阳能、水力、地热、生物质等可再生能源的开发和运营，以及与能源相关的所有业务的开发和运营
基础设施解决方案	机场、港口、电力等基础设施的建设和运营，以及LNG、生物柴油等燃料供应相关业务

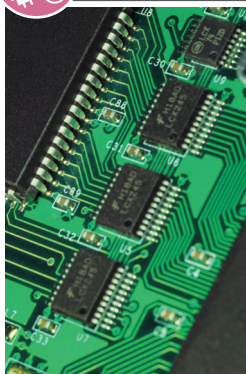
市场环境

随着AI、IoT等数字化变革技术的普及，汽车行业正经历着“百年一遇的大变革时代”。此外，随着全球应对气候变化的需求不断增加，预计海上风力等可再生能源市场将迅速扩大，船用燃料将迅速由重油向LNG和生物燃料等清洁燃料转变。



化学品·电子本部

P.68



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，并提供贴近客户需求的技术
化学品	生产与销售洗涤剂原料、医疗卫生材料、包装材料、溶剂、碘、精细化学品等各种产品，负责其生产业务的运营，并推动发展行业领先的生物塑料处理和塑料回收业务
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

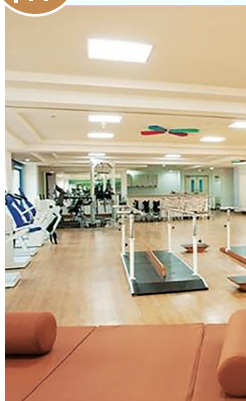
市场环境

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，预计环保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、自动驾驶等一系列出行变革也将提速。



食品材料·生活产业本部

P.70



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

新冠肺炎疫情的大流行引起了前所未有的动荡，极大地改变了全世界人民的生活和价值观。在新冠肺炎疫情中，越来越多的消费者开始重新审视自己的生活，传统商品和服务的存在方式受到了质疑。此外，随着全球环保观念的迅速发展，我们需要提高供应链的透明度，以灵活和快速的方式满足消费者急速变化的需求。



非洲本部

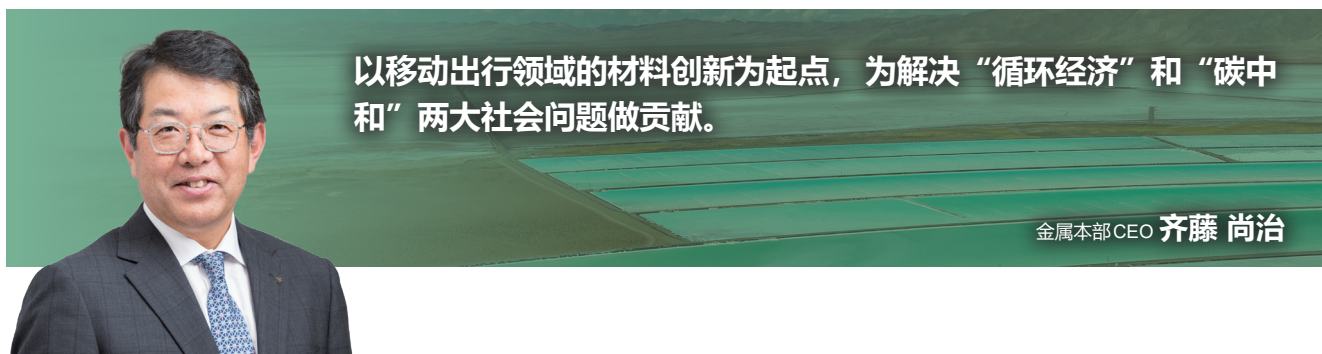
P.72



移动出行	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新一代移动出行 / 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
生活消费品	生活消费品（化妆品、饮料等）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相关业务
电力·基础设施	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。



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，包括推进向低碳社会、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。

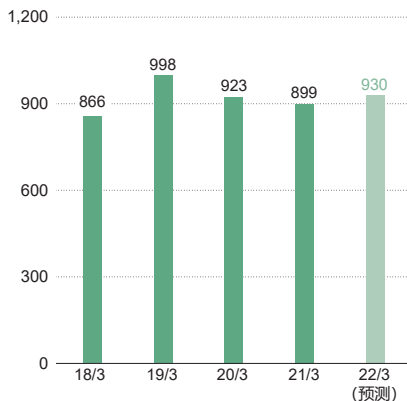
通过上述一系列措施，我们在继续深化现有业务的同时，积极探索新的业务领域，努力构建起能够从容应对各种变化且均衡的业务结构，并以此来推动中长期目标的实现。

* SBU: Strategic Business Unit

业绩变化与预测

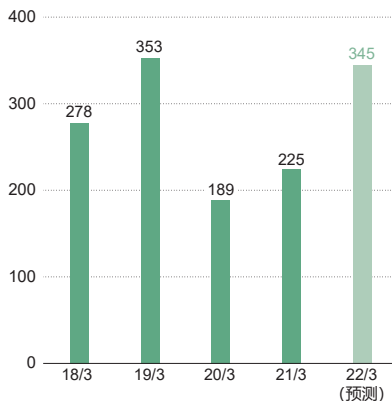
利润总额

(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润

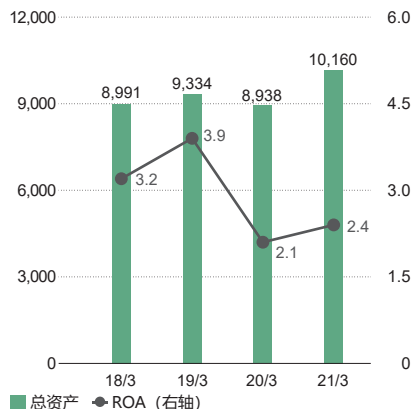
(亿日元)



资产合计 / ROA*

(亿日元)

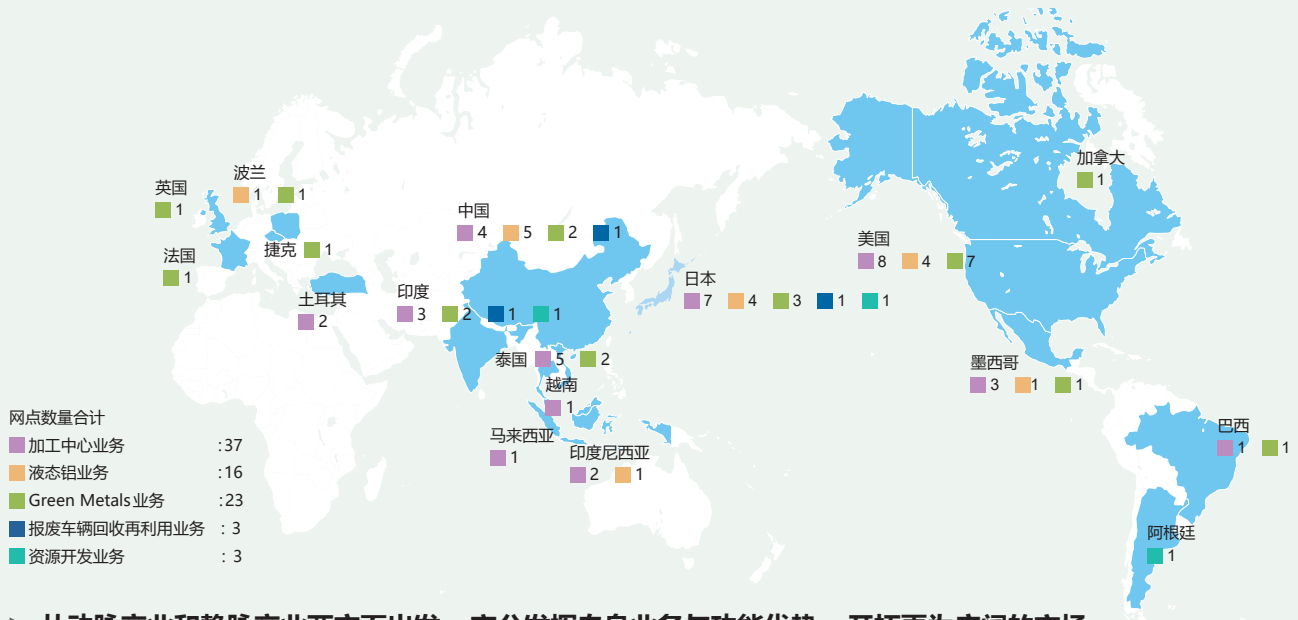
(%)



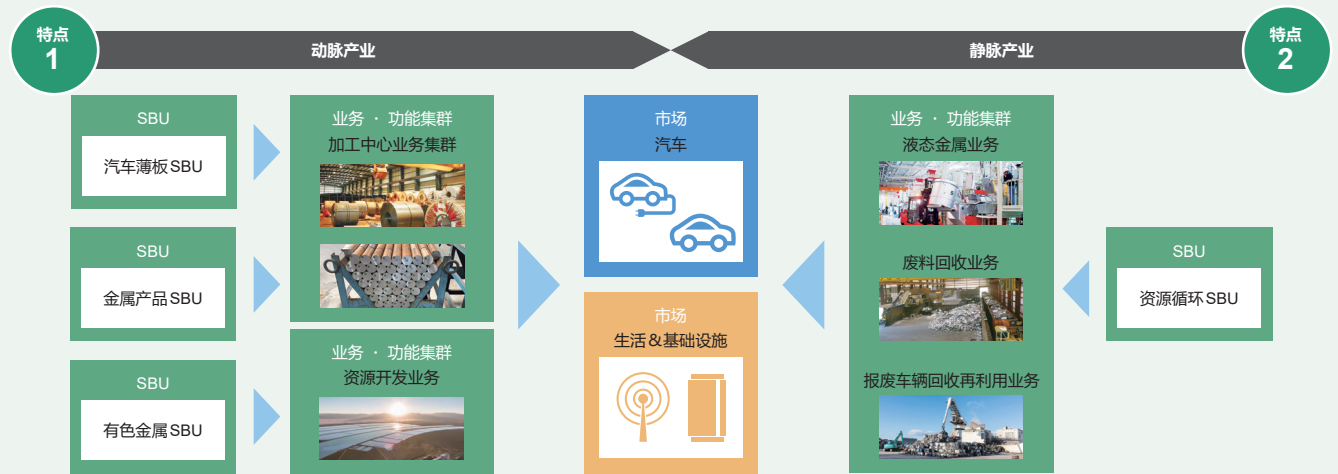
* ROA以期初和期末资产合计的平均值为分母。

► 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



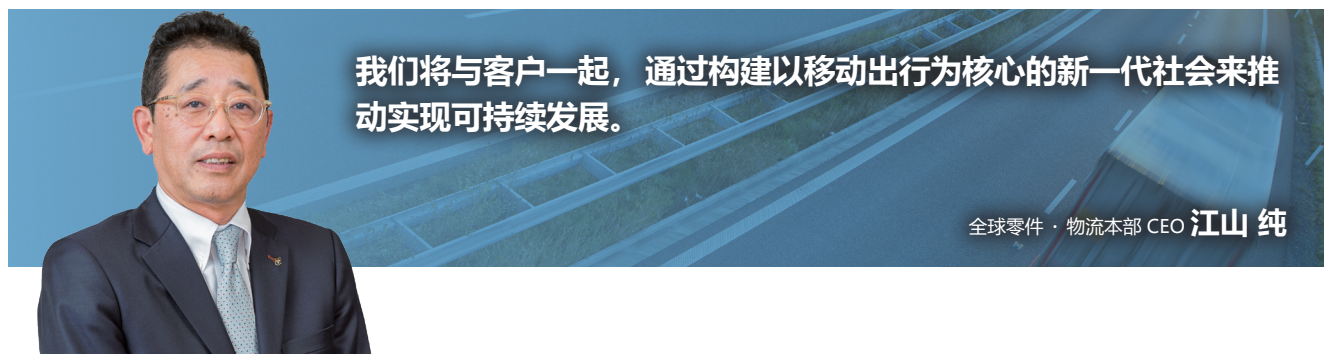
特点 1

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



全球零件 · 物流本部 CEO 江山 纯

商业模式与中长期战略

我们将发挥全球零件·物流本部在全球业务网络、物流基础设施、供需管理、装配等环节的复合功能优势，通过构建以移动出行为核心的新一代社会，为客户提供超出其预期的服务，并与客户共同成长，为解决相关课题贡献力量。

目前，我们在38个国家拥有110家当地法人和实体公司、164个网点，并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，我们针对移动出行这一核心业务领域，将产品开发、原材料采购、加工、供需管理、物流及装配等环节的复合功能与数字技术相结合，在全球范围内最大限度发挥其优势，并为社会的可持续发展做贡献。

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，加快提供全球物流业务等新服务。

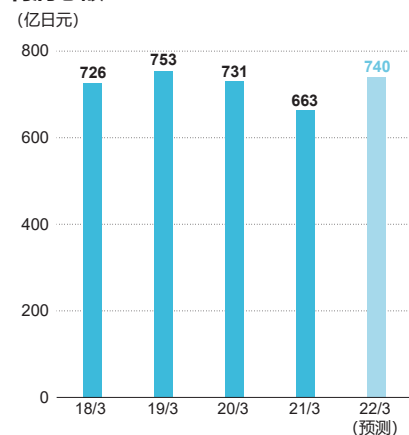
此外，为实现价值链的进一步延伸，我们将继续全力推进尖端技术和材料的发掘，同时加强开发新功能。

在业务的多样化发展方面，我们利用通过现有业务积累的专有技术和优势，不断发掘新的客户和业务合作伙伴。

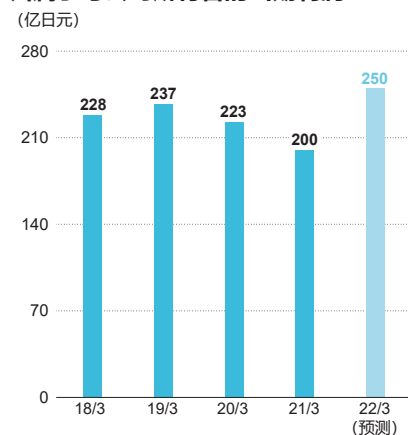
此外，为建设脱碳社会，我们将挑战在燃料电池等环境解决方案领域开发服务。

业绩变化与预测

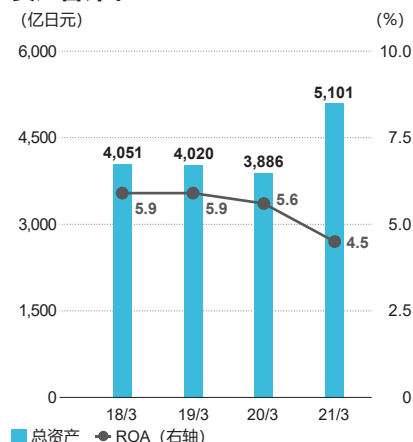
利润总额



归属于母公司所有者的当期利润



资产合计 / ROA*



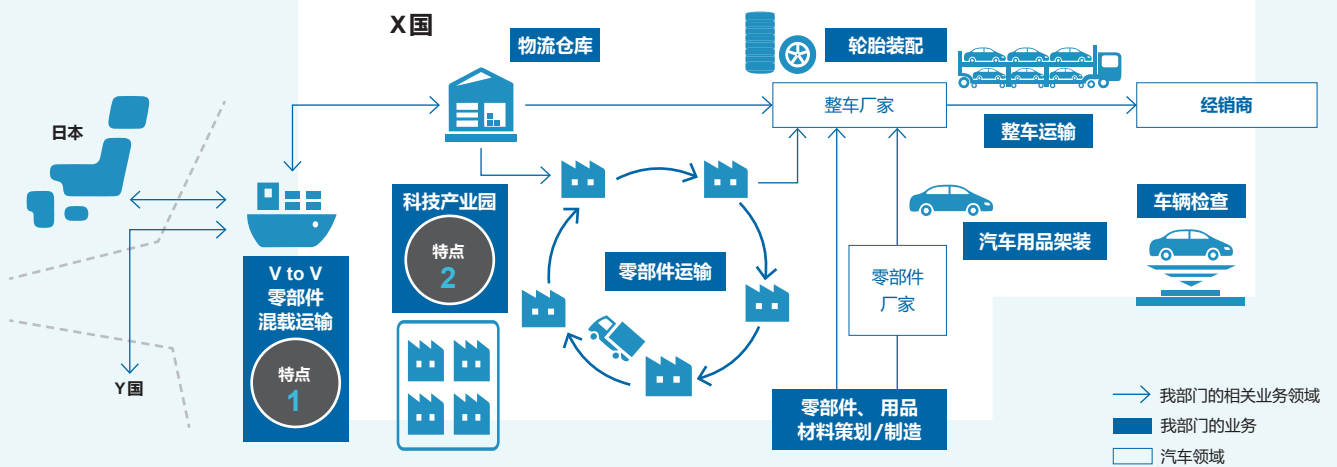
* 以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

► 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

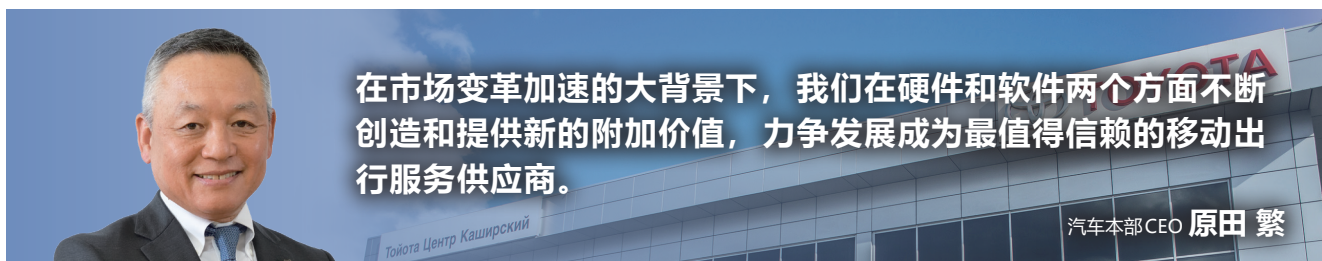


特点 1

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。



商业模式与中长期战略

汽车本部负责向世界各国出口丰田集团旗下的汽车及运输设备厂家在日本国内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，打造深受顾客信赖的“当地顶尖”企业，努力建设安全可靠的移动出行社会。

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做出贡献。

此外，我们捕捉不断变化的社会趋势，包括新冠肺炎疫情导致生活方式发生变化，为建设脱碳社会而发展电动汽车，人们对环境及社会问题的关注与日俱增等，并在此基础

上积极拓展自身业务领域，提供满足多样化需求的交通工具和服务。

2021年3月，我们在全球范围内首次获得疫苗冷藏运输车的世界卫生组织医疗器材质量认证。为了将疫苗送到每一个人手中，我们还将完善冷链运输系统，积极投身全球健康领域。

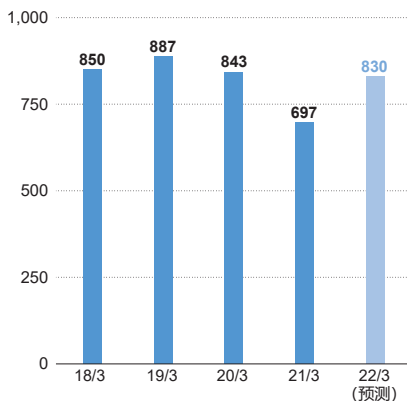
综上所述，我们将继续关注“移动价值”（追求安全、可靠、舒适）、“社会价值”（为创造就业机会和解决医疗问题做出贡献）、“环境价值”（为保护环境及生态系统做出贡献）、“经济价值”（振兴区域经济）这四大领域，通过提供相应的价值，为推动社会的可持续发展贡献自己的一份力量。

此外，我们将努力发展成为各国及各地区社会优秀的合作伙伴，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

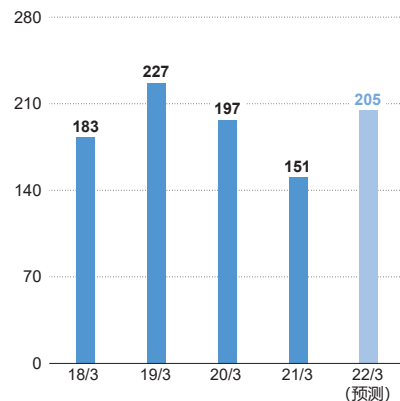
利润总额

(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润

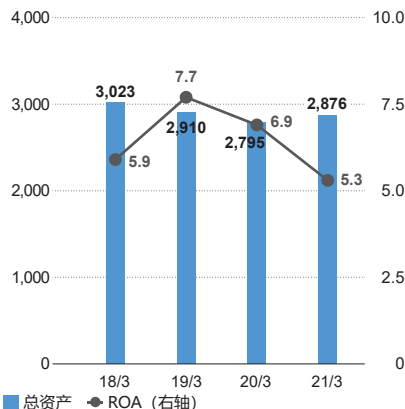
(亿日元)



资产合计 / ROA*

(亿日元)

(%)



* 以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

解决社会问题的措施

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

► 遍布全球的业务网络以及地区战略

特点 1



► 出行产业价值链的构筑与延伸

特点 2



► 针对生活方式的日益多元化及移动出行的新需求，提供相应服务



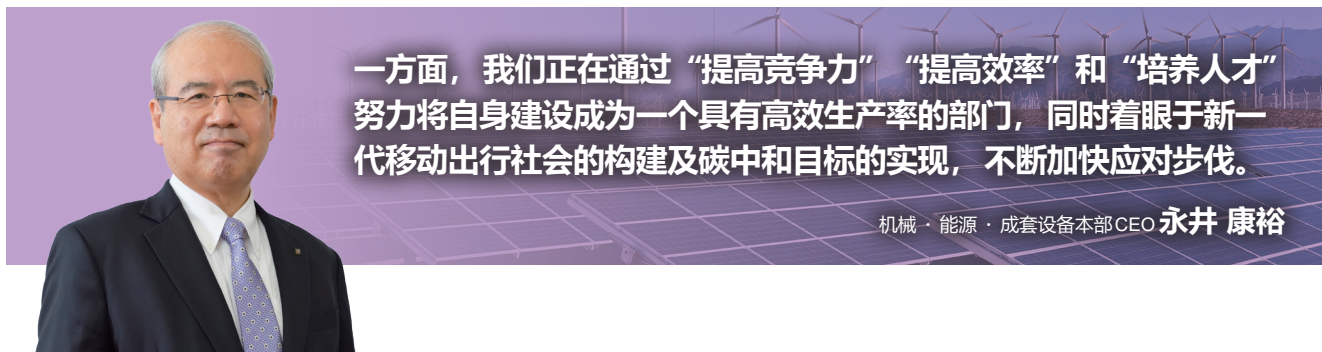
特点 1

新兴国家即将迎来汽车全面普及的时代。我们以其为主，在48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，我部门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移动出行服务领域的相关知识，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”“提高效率”和“培养人才”努力将自身建设成为一个具有高效生产率的部门，同时着眼于新一代移动出行社会的构建及碳中和目标的实现，不断加快应对步伐。

机械 · 能源 · 成套设备本部 CEO 永井 康裕

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涉及机械、能源解决方案以及基础设施解决方案领域。

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。除汽车领域外，我们还在全球范围内销售工业机械、医疗和分析仪器、纤维加工机械等。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。

在能源解决方案领域，我们在全球范围内开展风能和太阳能、水力、地热以及生物质等发电业务，帮助实现碳中和目标。我们在促进非洲和新兴国家的发展、加强海上风力等发电业务的同时，通过开发虚拟电厂和分布式电源等，提供稳定和廉价的可再生能源。此外，我们在生物质领域提供高质量和清洁的燃料，为客户提供减少环境负担所需的解决方案。

在基础设施解决方案领域，为了帮助新兴国家解决社会问题，我们在具有优势的中东、非洲地区以及一些新兴国家

开展基础设施建设，包括业务提案、融资、设计、采购和建筑施工，并承担机场、港口和水利等相关基础设施的运营。为了助力新兴国家实现碳中和目标，我们提出一些解决方案，例如灵活运用可再生能源，将船用燃料转化为液化天然气，以及供应生物柴油等，以便减轻环境负担。

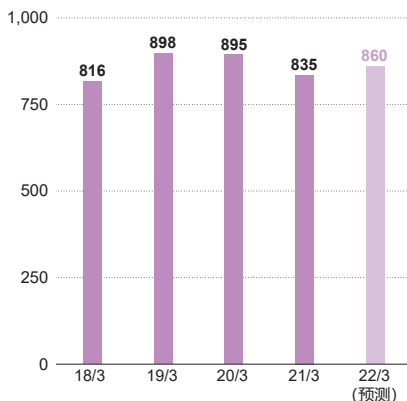
外部环境将出现以下重大变化：在向新一代移动出行社会转型的过程中，汽车产业将发生结构性变化；可再生能源市场因落实碳中和目标而快速发展；中东、非洲以及新兴国家的市场需求趋于多样化等。面对上述情况，我们在进一步巩固现有业务盈利基础的同时，积极听取客户的意见，通过业务结构转型来加快自我变革和发展的步伐。

(注) 自2021年4月起，公司将传统的电力业务部门和能源 · 成套设备部门重组为能源解决方案部门和基础设施解决方案部门。

业绩变化与预测

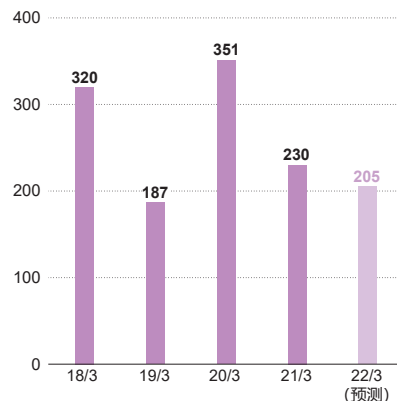
利润总额

(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润

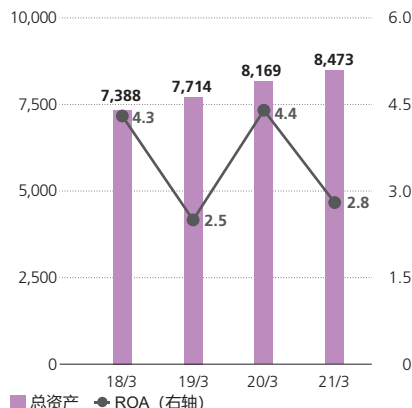
(亿日元)



资产合计 / ROA*

(亿日元)

(%)



* 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

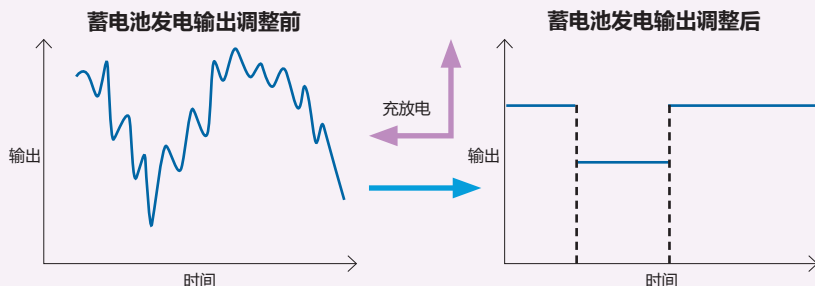
风力发电站



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。我们通过在上述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



商业模式与中长期战略

化学品 · 电子本部在汽车材料、化学品和电子三大领域开展业务，以原料、材料和零部件为核心，建立了广泛的网络和知识优势。通过将优势与新技术相结合，我们将①努力建设新型移动出行社会；②开展脱碳和循环型业务，减轻环境负担；③加强有利于打造生活基础的业务，与本部共同推动业务的扩大。

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。

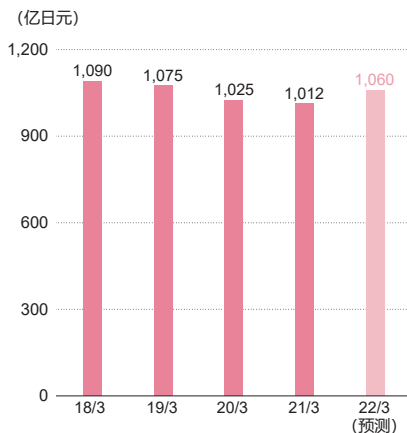
在化学品领域，我们所经营的化学产品范围广泛，包括生活所需的洗涤用品、卫生用品、包装材料等。我们正通过强大的销售网络进一步扩大业务。此外，在生产和销售碘这项重要资源方面，我们还积极强化价值链，包括推进化合物

的生产销售等。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。

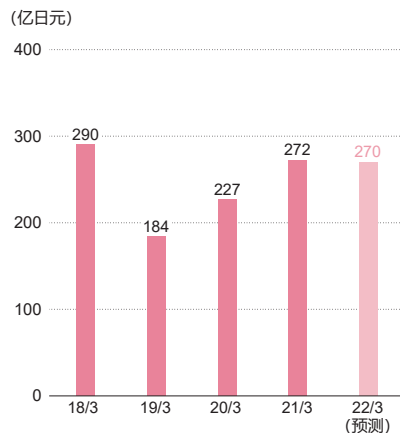
在电子领域，作为日本最大的经营电子元器件的商社集团，我们的经营范围涉及广泛，包括用于汽车及产业设备等的电子元器件及相关软件等。我们提前捕捉汽车产业及技术的变化，积极推进HEV、PHEV、BEV、FCEV等环保汽车的技术开发；立足于汽车的智能化和信息化发展，推进“互联汽车”的电子元器件及相关服务的开发；面向汽车社会，建设高水准的基础设施；推动新型服务的开发和商业化。此外，我们在全球范围内开展网络业务，将形形色色的人与物联系起来。同时，我们对有实力的关联企业集群的专有技术和业务功能加以扩展和汇总，进一步加强国内外各项业务。

业绩变化与预测

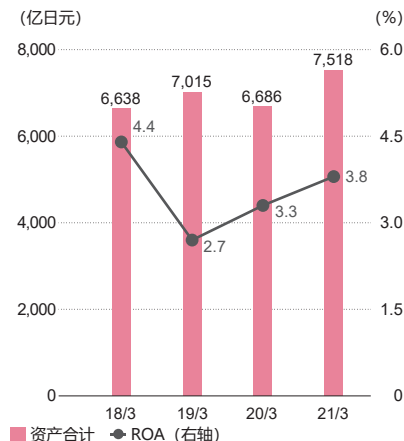
利润总额



归属于母公司所有者的当期利润



资产合计 / ROA*



* 以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

解决社会问题的措施

- 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
- 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



► **化学品领域的措施**

特点 2

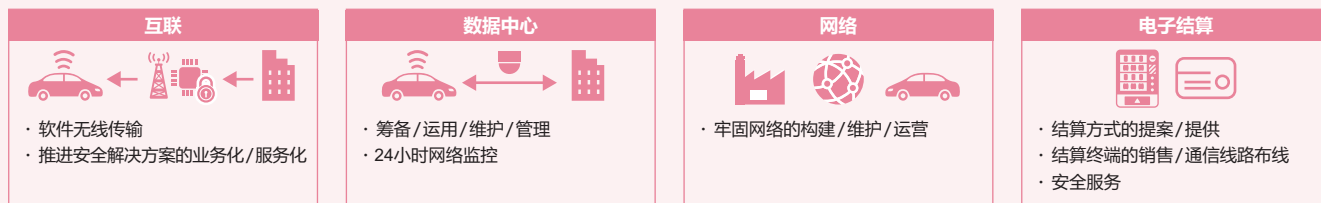


► **电子业务领域**

特点 1

特点 2

信息产业业务领域



电子元器件业务领域



特点 1

为了应对汽车行业“百年一遇”的结构性变革，在汽车材料领域，我们以广泛的知识为优势，提供从产品开发、设计到生产的一条龙功能以及更贴近客户的技术。在电子领域，我们致力于以尖端技术的半导体、嵌入式软件技术为优势的产品销售，以及模块产品的设计开发和MaaS业务。

特点 2

本公司以与社会共同实现持续发展为目标，加快推动脱碳和循环型业务的发展。在化学品领域，推动发展行业领先的生物塑料处理和塑料回收业务。在电子领域，致力于加强功率半导体和工程技术的功能，以适应汽车的电动化发展。

食品材料 · 生活产业本部



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 · 生活产业本部在6个领域开展广泛的业务，在全球市场上为人们的健康和富足的生活做出贡献。此外，我们还积极致力于实现可持续发展的社会。在粮食领域，我们通过多年来在国内开展粮库业务，积累了丰富的经验和专有技术，这是我们的优势。在全球范围内，我们主要加强了来自巴西的粮食的稳定供应，并将这方面的知识与我们的资产、功能和全球网络相结合，进一步扩大我们的业务。

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落实本公司特有的安全管理，提供高质量的产品。从消费者的角度出发，优化价值链，灵活地满足客户多样化的需求。

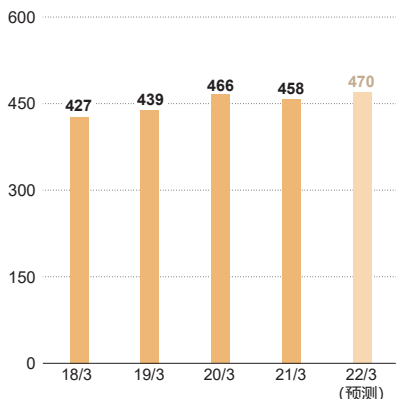
从保险领域来看，我们所开展的保险代理业务处于日本国内领先水平；在海外，我们的优势则体现在保险中介业务方面。我们加强对碳中和措施中备受关注的再生能源业务的支持，提供从风险分析到购买保险的一条龙服务。

在纺织品领域，我们从材料开发到生产和销售环节发挥综合供应商的优势，积极努力减轻环境负担，包括减少服装浪费，回收再利用安全气囊边缘材料，以及凭借使用和纸纺织的纱线创建品牌。

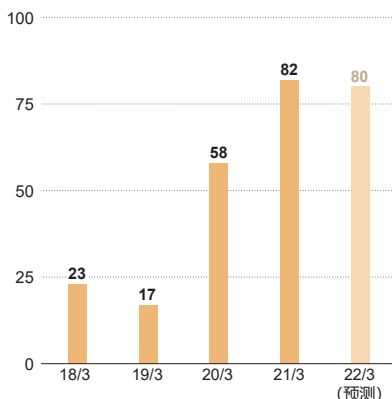
在居住环境领域，我们正在开展酒店式公寓业务，并有效利用公司旗下的房地产，同时还开展改建租赁项目，为企业进军海外提供支持。今后，我们将立足于差异化的产品和服务，继续通过海内外基础设施建设为消费者的生活以及企业的生产经营活动提供支持，努力打造一个安心、舒适、健康的生活环境。在医疗保健领域，我们加强了国内的康复业务和护理用品业务等有助于解决社会问题的业务。此外，为了在印度提供日本的医疗技术和服 务，我们正在布局医院业务，并与配套业务开展合作，助力当地医疗发展。

业绩变化与预测

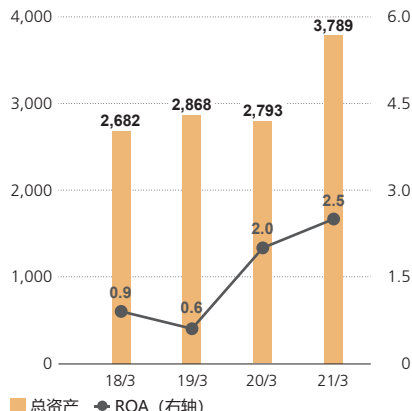
利润总额
(亿日元)



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) (%)



* 以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

► 通过业务活动为社会的可持续发展贡献力量

特点 1

食品材料SBU

水产资源的持续供应



利用AI和IoT技术开发蓝鳍金枪鱼幼鱼尺寸测量自动化服务。这将提高在养殖池中测量养殖鱼类尺寸的工作效率，并显著提高养殖业的生产率。

粮食原料的稳定供应



我们将根据人口动态预测，从长远的角度集中投入经营资源，确保稳定的供应体系。此外，我们还关注环境保护，当发现农户非法毁林造田时，便不再向这些农户采购农产品。

减少食物损失



我们与关联公司和合作伙伴合作，努力延长食品的保质期，改善物流并优化供需。通过消除供应链上的浪费，帮助减少食物损失。

生活方式SBU

可持续材料



从棉花采购到生产和销售，丰田通商集团都使用经过公平贸易认证的棉花。我们将在生产到消费的所有环节中，加强对公平贸易产品的认识。

可持续的城市和生活



我们经营太阳能发电系统、蓄电池和防水板等环保型产品和防灾相关产品，并有效利用公司旗下的房地产，以此为可持续的城市和生活做出贡献。

提供各种风险保险



在保险业务方面，我们分析可再生能源业务的风险并购买保险。通过网络保险和新冠肺炎保险等应对新型风险，确保客户业务的可持续性。

► 为人们的Life (生命、生活) 保驾护航，扩大全球业务范围

特点 2

SAKRA WORLD HOSPITAL

2014年与合作伙伴企业在印度开设该医院。通过数字服务将该医院与丰田通商集团在非洲经营的诊所相连，实施远程诊疗等，改善两个设施的医疗服务。为提高该国医疗的安全性、质量和效率做出贡献。



巴西粮业务

我们在巴西中部和东北部，利用自有仓库和港口码头，开展粮食收购业务，促进粮食稳定采购和强化供应系统。我们将进一步为全球粮食的稳定供应贡献力量。此外，我们在巴西的棉籽油生产和销售业务，无论是质量还是经营量都处于领先地位。



酒店式公寓业务

2014年，印度尼西亚AXIA公寓一期开业，为常驻员工和出差员工提供服务。2016年，AXIA二期启动开发和运营。为了进一步满足客户需求，我们利用放心、安全的住宿设施运营专有技术，启动了AXIA家庭服务公寓第三期项目。



Bungasari Flour Mills Indonesia

自2012年以来，我们一直致力于开展印度尼西亚的制粉业务，为经济持续显著发展的印度尼西亚的面粉加工食品生产的提质增效做出了贡献。为了弥补业务集中在雅加达所带来的地区差距，我们将在当地主要城市开设多家新工厂。



现场诊所业务

丰田集团在泰国与顶级的政府医疗机构合作，在丰田集团的工厂内建立了一家诊所。我们提供可靠、方便、价格合理的医疗服务，为降低医疗成本和保障员工健康做出贡献。



非洲本部



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，因此这里被称为“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不断增加等。

非洲总部在4个领域开展多种业务，覆盖了全非洲54个国家，员工总数达到22,000人。我们的业务战略包括：①实现业务组合的多样化；②加强与全球品牌的合作伙伴关系；③整合价值链。我们助力非洲的经济增长和工业化，满足不断扩大的中产阶层的需求。

在移动出行领域，我们以汽车业务为核心，增加布局组装和生产业务的国家，扩充面向中产阶层的产品阵容，并与南非最大的汽车经销商CFAO Motors South Africa合作扩大销路。此外，我们将推动Mobility 54 Investment SAS这家

专注于非洲初创企业的风险投资公司在MaaS领域的业务发展，支持以移动出行为核心的产业实现全面发展。

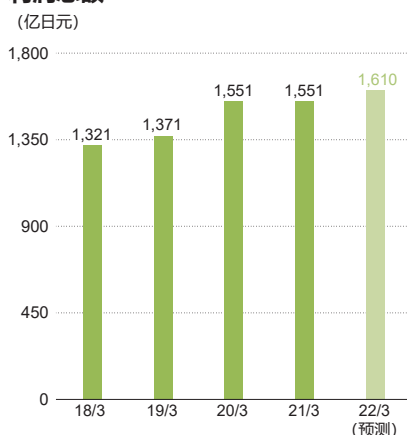
在医疗保健领域，我们在24个非洲国家开展药品配送业务和药品委托生产业务。我们将扩大业务所在国家，创造新的服务，努力保障人们的健康。

在生活消费品领域，我们在当地生产化妆品和饮料等生活消费品，并与家乐福合作运营购物中心。我们将增加产品种类，扩充店铺数量，通过当地采购、生产和销售，为非洲的工业化和就业做出贡献。

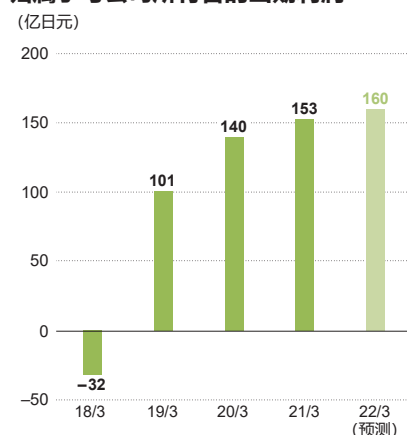
在电力和基础设施领域，我们以可再生能源（风能、太阳能、地热等）业务和港口开发业务为核心，利用非洲国家的潜力和伙伴公司的优势，推进项目开发。我们将通过建设经济发展所需的能源和基础设施，为非洲发展做出贡献。

业绩变化与预测

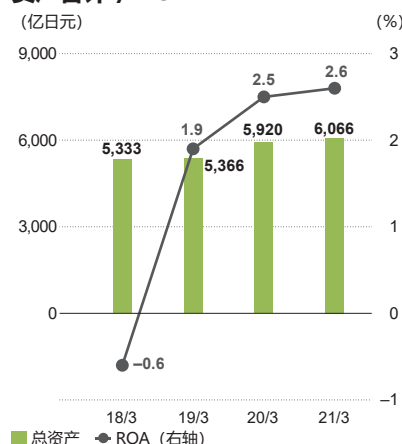
利润总额



归属于母公司所有者的当期利润



资产合计 / ROA*



* 以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

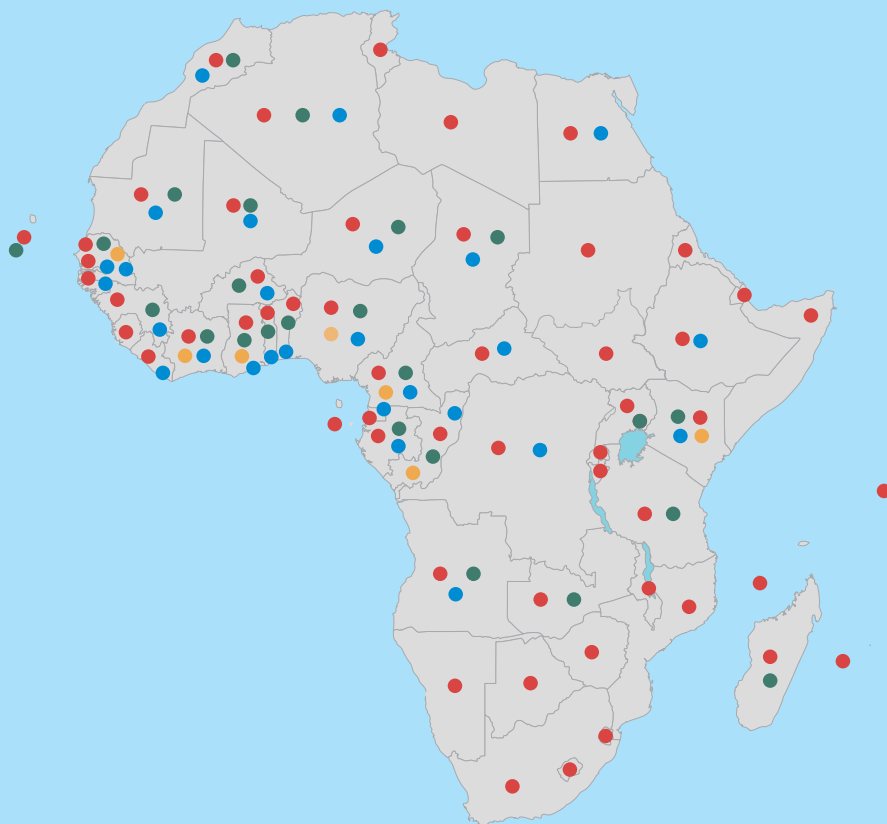
我公司集团的非洲业务愿景

特点 1

现有业务



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*
近藤 隆弘



董事*
富永 浩史



董事*
岩本 秀之



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、CEO
贷谷 伊知郎

副总裁、CCO
近藤 隆弘

总裁助理、掌管日本国内地区和客户、掌管东京总公司(副)、掌管海外地区(副)

本部CEO、地区CEO

Richard Bielle
非洲本部、管辖非洲地区
CFAO公司 总经理

本部CEO、地区CEO助理

永井 康裕
机械・能源・成套设备本部、新兴地区

CSO、地区CEO

富永 浩史
掌管东京总公司、掌管海外地区、掌管CDTO、掌管CHRO、掌管日本国内地区和客户(副)、管辖欧洲地区、新兴地区统括

CFO

岩本 秀之

地区CEO

椿本 光弘
管辖亚太地区
丰田通商亚太公司 总经理

本部CEO

江山 纯
全球零件・物流本部

本部CEO

齐藤 尚治
金属本部

本部CEO

米永 裕史
食品材料・生活产业本部

地区CEO

绵贯 辰哉
管辖东亚地区、东亚总代表
丰田通商(中国)公司 总经理
北京事务所长

CDTO、本部COO、

地区CEO助理

今井 斗志光
非洲本部、非洲地区

地区CEO

佐合 昭弘
管辖北美地区
丰田通商美国公司 总经理

本部CEO

原田 繁
汽车本部

本部CEO

滨田 明生
化学品・电子本部

CEO : Chief Executive Officer
CCO : Chief Compliance Officer
CSO : Chief Strategy Officer
CFO : Chief Financial Officer
CDTO : Chief Digital & Technology 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

稻角 秀幸

株式会社 Eurus Energy 控股 总经理

木村 和昌

非洲本部新事业开发 COO、
非洲地区 CEO 助理

前田 滋树

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

齐藤 彰德

副总裁助理

早田 元哉

新兴地区 CEO 助理
NovaAgri 公司 会长 兼 CEO

秦 直之

本部 COO
金属本部

青木 厚

株式会社 先端电子 总经理

服部 治行

北美地区 CEO 助理
丰田通商巴西公司 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

全球零件 · 物流本部 COO

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

南 浩二

非洲本部 COO、非洲地区 CEO 助理
CFAO 公司 副总裁

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 一範

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

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 UK 公司 总经理

石井 宏昌

金属本部 COO

平田 龙也

机械 · 能源 · 成套设备本部 COO

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

赤坂 拓郎

汽车本部 COO

大塚 慎一郎

非洲本部 COO、
非洲地区 CEO 助理

加藤 茂治

食品材料 · 生活产业本部 COO

注：公司及职务名称为编写资料时的名称。（截至2021年6月24日）

公司管理

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念、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。

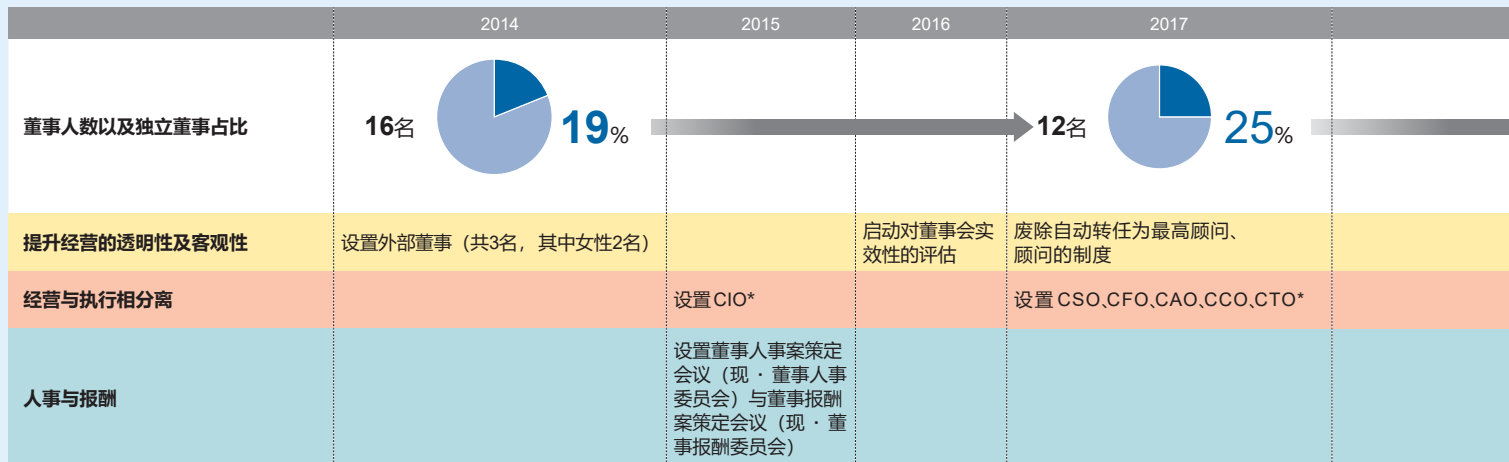
此外，本公司还通过本部制推行联合经营。目前，集团组织机构由7个营业本部（由各本部CEO担任执行主管）和副总裁直属机构以及企业管理部门构成。

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。兼任董事的执行董事包括总裁、副总裁、CSO

和CFO共4人。由独立外部董事占三分之一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，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、

公司管理改革发展历程



*截至2021年4月，我们已设置的首席高管职位包括：CCO、CDTO、CSO、CFO。

公司管理体制汇总 (截至2021年6月24日)

组织形式	设立监事会的公司
董事	9名
外部董事	4名 (其中外国人1名, 女性2名) ※独立董事3名
董事会主席	非执行董事长
监事	5名
外部监事	3名 ※独立董事2名
自愿设立的委员会	董事报酬委员会 董事人事委员会 ※主席均为非执行董事长, 由5名成员组成, 包括3名独立外部董事和2名内部董事
加强监督职能的会议	营业本部执行董事与外部董事的对话 (各本部每年1次) 由外部董事和外部监事组成的外部高管会议 (每年2次)

CDTO、CSO、CFO等职务作为各项职能的最高负责人, 以加强治理职能。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。

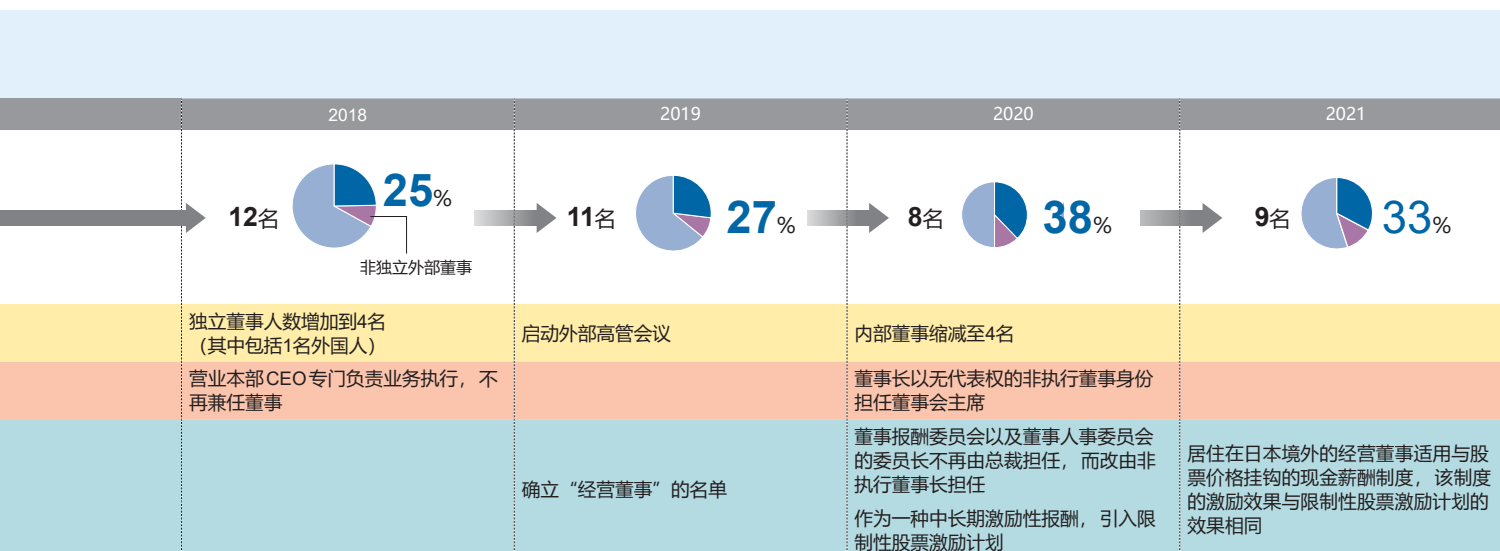
为了增强独立董事的监督职能, 我们积极促进各营业本部的本部执行董事与外部高管之间的交流, 使其有机会进一

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2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

2020财年, 公司召开了多次由董事成员参与的公司管理会议。我们反复讨论了董事会的理想状态和技能矩阵, 并决定在本年度披露外部董事的技能矩阵。本年度我们将

继续开展包括披露其他高管的技能矩阵等在内的董事会整体的讨论。



董事会

董事会共由9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

董事会上提出的议案

主要议案	
每月	关于投资、融资、担保相关事项等经总裁批准的审批事项的报告 全公司利润计划进展情况月度报告（批准决算方案的月份除外）
每季度	批准决算 投资的情况
2020	<p>4月 批准年度股东大会议案（分配留存收益） 报告上一年度董事同业竞争交易以及董事与公司之间的交易和利益冲突交易的实际情况 批准本年度的董事同业竞争交易以及董事与公司之间的交易和利益冲突交易的计划 董事会实效性的评估结果 报告“构建内部控制体系的基本方针”的执行情况</p> <p>5月 批准年度股东大会议案（发放董事奖金） 召开年度股东大会 金属本部 经营计划执行进度报告 报告相互持股的意义检验结果</p> <p>7月 年度股东大会回顾 IR活动报告 监事审计政策与计划 董事会议案 年度计划</p> <p>9月 汽车本部 经营计划执行进度报告</p>

每月召开1次董事会会议。为了充分发挥外部董事的经营建议及监督职能，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。

主要议案	
2020	<p>10月 报告年度中期董事同业竞争交易以及董事与公司之间的交易和利益冲突交易的实际情况 关于推动数字化变革（DX）的报告</p> <p>11月 管理层寄语 成本降低及改善部的作用、目标和改善支援情况 机械·能源·成套设备本部经营计划执行进度报告</p> <p>12月 下一年度本部·SBU·部的组织体制 化学品·电子本部 经营计划执行进度报告 人事政策和个别措施报告</p>
2021	<p>1月 执行董事的委任以及经营干部和执行干部的选拔 经营干部和执行干部的分工决定（4月1日） 非洲本部 经营计划执行进度报告</p> <p>2月 批准年度股东大会议案（选任9名董事） 食品材料·生活产业本部 经营计划执行进度报告 关于公司监事审计的进展情况</p> <p>3月 中期（3年）经营计划以及下一年度利润计划批准事项 金属本部 经营计划执行进度报告 综合风险管理报告</p>

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，本公司同时设置有“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名独立董事和2名内部董事，由于独立董事人数所占比例过半，进一步提高了其客观性与透明度。

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2021年6月24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

本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。2020财年的概要及评估结果如下所示。

2020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（8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2019财年的课题，在2020财年所采取的解决措施	2020财年问卷评估结果
经营的健康发展·快速决策以及强化管理功能	董事会结构变更（董事11名⇒8名；11名董事中有3名独立外部董事⇒8名董事中有3名独立外部董事）	认为较上一年度有所改善，能够切实发挥职能作用
	继续针对适合本公司的治理体系及董事所应具备的能力开展讨论	认为得到了妥善讨论
进一步完善董事会上的讨论	• 董事会预留时间的变更（110分钟→170分钟） • 根据主席的指示，划分议案的重要度，开展有意义的讨论	认为较上一年度有所改善，能够切实发挥职能作用
	• 由起草的本部在会前向外部董事进行说明 • 投融资委员会主席分享委员会的意见	认为较上一年度有所改善，能够切实发挥职能作用
有效发挥独立外部董事的职能作用	• CFO 报告 IR 活动 • CCO 报告内部控制和风险管理情况	• 需要进一步完善 IR 报告和面向股东的报告 • 需要提高安全·合规·综合风险管理报告的频率
	继续开展外部董事与营业本部 CEO/COO 的对话（每月2个本部进行报告→每月1个本部进行报告）月 提高外部高管会议的举办频率（每年一次→每年三次）	认为较上一年度有所改善，能够切实发挥职能作用 认为较上一年度有所改善，能够切实发挥职能作用

2. 采取有效措施，使董事会的实效性在2021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9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
加强公司管理的职能
为实现进一步改善而采取的措施
① 继续针对本公司的董事会需要的能力开展讨论

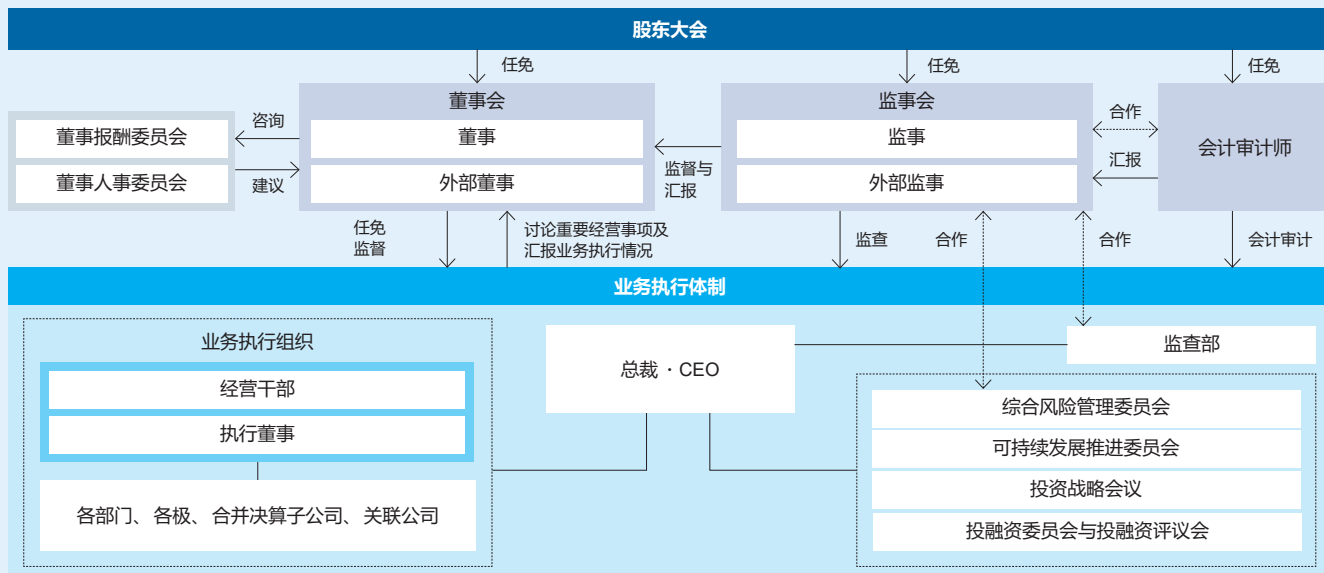
2. 董事会的运营

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
② 在召开董事会前向外部董事进行说明，并将外部董事提出的问题分享给监事会
③ 进一步向执行侧放权，在召开董事会后，设立相关平台，讨论重大主题的经营管理问题（每年三次）
④ 进一步完善 IR 报告和面向股东的报告，提高安全、合规、综合风险管理报告的频率

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
⑤ 克服新冠疫情，设法安排外部董事和专职监事面对面交流的机会
⑥ 新冠疫情结束后，为高管安排非正式交流的机会
⑦ 安排外部董事和营业本部对话，围绕重要项目进行讨论
⑧ 在新冠疫情下，为外部董事提供加深对集团业务理解的机会
⑨ 继续举办外部高管会议（每年两次）

公司管理体制图 (截至2021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。各监事定期与包括独立董事在内的各位董事、执行董事、会计审计师及内部监查部门等交换意见，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。监事开展监查工作时，按照既定监查方针和监查计划（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查。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.22、47

可持续发展推进委员会

详情参见 P.23

投资战略会议

详情参见 P.20、42

投融资委员会与投融资评议会

详情参见 P.20、42

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	推进独立结算子公司与国内集团成员公司的劳动安全卫生活动，加大环境管理力度。	每年一次
成本降低及改善推进会议	在全公司横向推进成本降低和改善案例的共享以及横向普及。	每年一次

外部董事的选任

必须具备公司管理及会计等方面的知识、风险预测能力、各类业务相关知识、全球化经验与洞察力、对促进多样性的贡献等要素。此外，选任时还注重候选人是否具备丰富的知识和经验。

外部董事	重要兼职情况（截至2021年7月1日）	选任理由和预期作用的概要	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 Cellsource 株式会社董事	藤泽久美女士在株式会社 SophiaBank 担任董事长，并在政府机构和公益法人等单位担任多项公职，因此在投资、国际金融、多元化等广泛领域拥有丰富的经验和广博的知识。我们继续委任藤泽久美女士为外部董事，希望藤泽董事能利用这些优势，从专业角度为我们推进的新业务和多元化管理等提出建议，并对董事的履职情况进行监督。	13次 / 13次
河本 邦仁	—	河本邦仁教授多年来在大学和研究机构从事研究工作，积累了高水平的学术知识。我们继续委任河本邦仁教授为外部董事，希望河本教授能利用这些优势，以科学的方法和高度的制造业知识，从专业的角度为我们应对先进的技术创新而开拓的新业务提供建议，并对董事的履职情况进行监督。	13次 / 13次
Didier Leroy	Toyota Motor Europe 公司董事长	Didier Leroy 先生是丰田汽车株式会社及其关联公司的高管，在全球和汽车行业拥有丰富的管理经验和高度的专业知识。我们继续委任 Didier Leroy 为外部董事，希望 Didier Leroy 能利用这些优势，从专业角度为我们的 Mobility 等所有业务提供建议，并对董事的履职情况进行监督。	12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	在全球性的消费类公司拥有丰富的管理经验和高度的专业知识。我们继续委任井上 YUKARI 女士为外部董事，希望井上董事能利用这些优势，从专业角度为我们的 Life & Community 等所有业务以及多元化经营和全球化发展提供建议，并对董事的履职情况进行监督。	10次 / 10次*

*自2020年6月23日就任以来，至2021年3月底的出席情况。

外部董事技能矩阵

	企业经营	国际经验	数字技术	ESG*
藤泽 久美	○	○		○
河本 邦仁		○	○	○
Didier Leroy	○	○		○
井上 YUKARI	○	○		○

* ESG: (E) Environment, (S) Social, (G) Governance

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。

管理

公司管理

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。	13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、中立的角度对本公司董事的职务履行情况进行有效的监查。	12次 / 13次	13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、中立的角度对本公司董事的职务履行情况进行有效的监查。	13次 / 13次	14次 / 14次

外部监事技能矩阵

	财务·会计	法务·RM	国际经验	ESG
丰田 周平			○	○
桑野 雄一郎		○		○
高桥 勉	○		○	○

董事薪酬制度概要

本公司董事的薪酬由作为基本薪酬的固定薪酬以及绩效奖金和限制性股票薪酬构成。但是，外部董事独立于业务执行体系之外，因此只领取固定薪酬，没有奖金和限制性股票薪酬。

董事个人薪酬金额的确定方法

本公司设立董事报酬委员会作为董事会的咨询机构，由无代表权、不参与业务执行的董事长担任委员长，半数以上的委员由独立外部董事担任。

董事报酬委员会将审议确认公司董事个人薪酬等内容的政策（以下简称“本政策”）、董事报酬体系、提交股东大会审议的董事报酬议案，以及其他与董事报酬有关的重大事项。董事会根据审议结果，对本政策和将提交股东大会审议的董事报酬议案作出决议，并将决定权授予总裁，以便灵活机动地确定董事在固定薪酬和奖金方面的董事个人薪酬金额。总裁听取董事报酬委员会各成员的单独意见后，根据本政策确定董事个人薪酬金额。

关于确定固定薪酬、奖金和限制性股票薪酬比例的政策

除外部董事外，董事的固定薪酬、绩效奖金和限制性股票薪酬的比例大致为50:50，并根据上一合并会计年度的合并当期利润（归属于母公司所有者）确定具体比例。“奖金”与“限制性股票薪酬”的比例大致为70:30。

关于确定固定薪酬金额的政策

固定薪酬按月支付，参考行业内其他公司的薪酬数据等，并根据每位董事的职务及其职责，设定合理水平。

关于确定奖金金额的政策

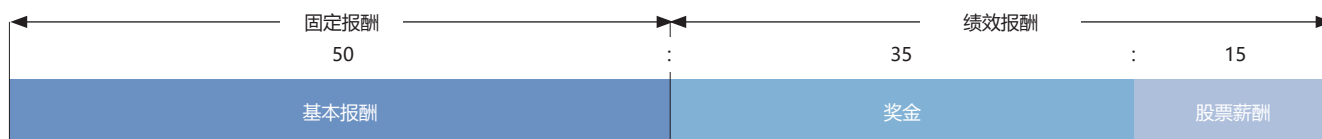
由于董事对所有集团成员公司的最终利润（包括临时或偶然产生的收入和亏损）负责，因此我们根据上一合并会计年度的合并当期利润（归属于母公司所有者）确定各职务的绩效奖金，并以绩效奖金总额的70%为基准，在必要时按照职责和履职情况进行调整，最终确定各营业年度的个人奖金金额。

关于确定限制性股票薪酬金额的政策

由于董事对所有集团成员公司的最终利润（包括临时或偶然产生的收入和亏损）负责，因此我们根据上一合并会计

年度的合并当期利润（归属于母公司所有者）确定各职务的绩效奖金，并以绩效奖金总额的30%为基准，在必要时按照职责和履职情况进行调整，最终确定各营业年度的个人限制性股票薪酬。

各董事的报酬示意图



各类董事的薪酬总额、各类薪酬等的总额以及适用的董事人数

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)			适用的董事人数 (人)
		基本报酬	奖金	限制性股票薪酬	
董事 (不包括外部董事)	450	242	158	49	8
监事 (不包括外部监事)	83	83	—	—	3
外部董事	100	100	—	—	8

*1 上述人员包括5名董事(其中1名外部董事)和1名监事，他们在2020年6月23日召开的第99届年度股东大会结束后离任。

*2 2020年6月23日召开的第99届年度股东大会做出了以下决议：①董事的固定薪酬上限为每年6亿日元(其中外部董事为每年9,000万日元)；②股权激励的薪酬上限为每年2亿日元(每年分配的股份总数上限为20万股)。在股东大会结束后，与上述①项决议有关的董事为8人(其中外部董事4人)；在股东大会结束后，与上述②项决议有关的董事(不包括外部董事)为4人。

*3 2014年6月20日召开的第93届年度股东大会做出了以下决议：监事的月薪上限为1,600万日元。在股东大会结束后，与上述决议有关的监事为5人(其中外部监事3人)。

*4 薪酬等的总额包括2021年6月24日召开的第100届年度股东大会决议的下列董事的奖金。董事 4名 1.58亿日元

*5 在上述薪酬中，作为与“奖金”和“股权激励”相关的业绩指标，上一营业年度的合并当期利润(归属于母公司所有者)为1,346亿日元

*6 上述“股票薪酬”为参考值，指假设(暂定)授予的货币债权的金额，用于替代支付本营业年度的股票薪酬(限制性股票)。

*7 根据本公司董事会的决议，授权本公司总裁伊谷知郎确定本营业年度各董事在固定薪酬和奖金方面的个人薪酬金额。有关委任的内容和理由等，请参阅上一“董事个人薪酬金额的确定”

相互持股与减持方针

为了使本公司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。对于本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，利用本公司自设的指标计算收益性，同时还应考虑到双方之间业务关系的建立、

维系和强化，以及对地区和社会发展的贡献与配合等因素，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5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等）。

在新冠疫情下，除了参加证券公司主办的面向海外投资者的会议外，我们还通过电话会议和在线会议等方式，以欧洲，亚洲和中东、近东地区的海外投资者为对象，不断举行个别会议，努力创造对话机会。

此外，我们还为个人投资者举办了网上说明会，并新尝试在IR杂志上发表文章。我们通过这一系列措施，继续保持与投资者的联系。

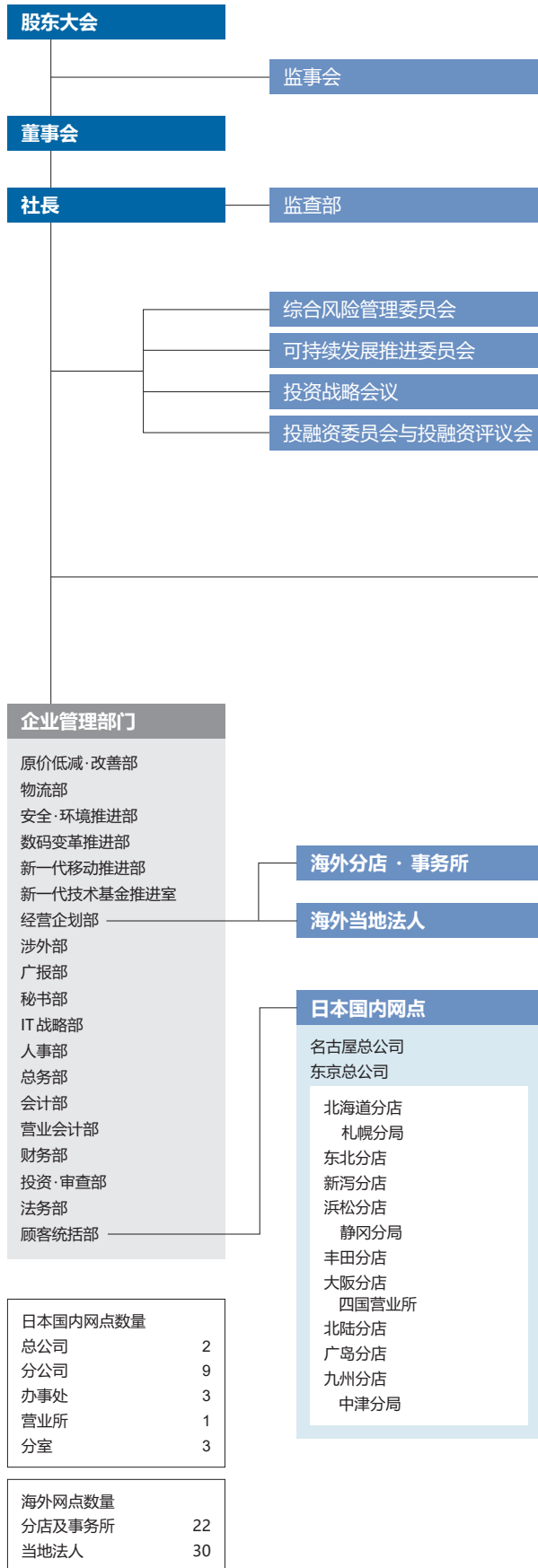
股东大会

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。



组织结构图

(截至2021年4月1日)



公司数据

(截至2021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 3,404名 合并 64,402名
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 352,053,157股 (扣除2,003,359股库存股)
股东人数	37,040名
上市证券交易所	东京、名古屋(证券代码8015)
独立审计法人	Price water house Coopers Aarata LCC
股东名册管理人 / 特别账户管理机构	三菱UFJ信托银行株式会社
(联系地址)	邮编137-8081 新东京邮局 邮政专用邮箱第29号 三菱UFJ信托银行株式会社 证券代理部 电话(免费) 0120-232-711(东京) 0120-094-777(大阪)
业务网点	三菱UFJ信托银行株式会社全国总行和分行 野村证券株式会社全国总公司和分公司
URL	https://www.tr.mufg.jp/daikou/

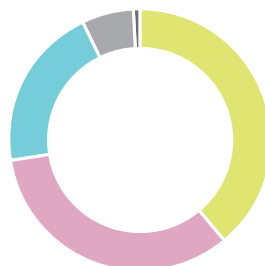
大股东情况

股东名称	持股数量 (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)	36,778	10.45
株式会社日本托管银行(信托账户)	15,442	4.39
株式会社三菱UFJ銀行	8,098	2.30
株式会社三井住友銀行	4,249	1.21
株式会社日本托管银行(信托账户9)	3,629	1.03
日本生命保险公司	3,522	1.00
株式会社日本托管银行(证券投资信托账户)	3,272	0.93
东和不动产株式会社	3,205	0.91

(注) 1. 持股比例已扣除库存股(2,003,359股)。

2. 日本托管服务信托银行株式会社于2020年7月27日更名为株式会社日本托管银行。

股东分布情况



所有者情况

其他法人	39.00%
金融机构·证券公司	33.50%
外国人	20.52%
个人及其他	6.42%
库存股	0.56%

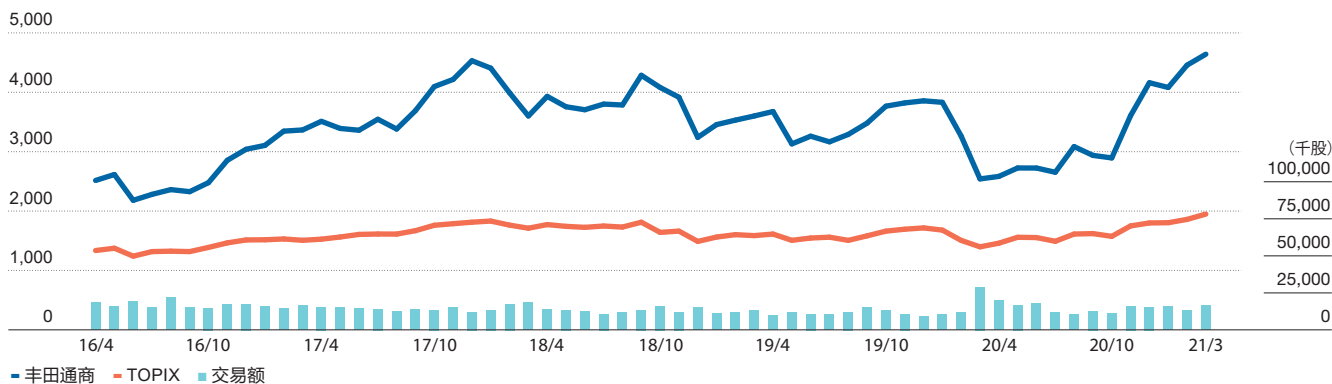
评级信息

(截至2021年2月24日)

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

股价与交易额变动

(日元 / 点)





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

敬请垂询
公关部
TEL (03)4306-8200
E-mail ttc_hp@pp.toyota-tsusho.com



Be the **Right ONE**