



▶ 决算相关详细信息

<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2021.html>



▶ 可持续发展相关信息

<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/>



▶ 官网《综合报告》链接

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

Be the Right ONE

Integrated Report 2022

综合报告2022
2021财年

丰田通商 迈向“下一个新阶段”

主要 ESG 投资指数

截至2022年7月，丰田通商股票已纳入以下 ESG 投资指数。



*1 根据第三方调查，丰田通商株式会社符合 FTSE Russell (FTSE International Limited 和 Frank Russell Company 的注册商标) 纳入 FTSE 4Good、FTSE Blossom Japan 和 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 的要求，成为指数成分股。FTSE Russell 的成分股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。

CDP 评估结果 (2021年度)

气候变化	水	森林		
		木材	棕榈油	大豆
A-	A-	A-	B	B

环境绩效数据担保

丰田通商集团的温室气体排放量、用能量、用水量和废物量由 LRQA 有限责任公司担保。

人事相关评估项目



编辑方针

为了让所有利益相关方更加深入地了解本集团，自2014财年起，丰田通商集团开始编制《综合报告》，将公司财务信息、经营战略、公司业绩、业务以及环境、社会、公司治理等内容综合在其中。在编制报告的过程中，我们参考了价值报告基金会 (VRF) 提倡的《国际综合报告 (IR)》框架、全球报告倡议组织 (GRI) 的《可持续发展报告标准》、日本经济产业省《旨在实现价值创造的综合公开、交流指南》、环境省《环境报告指南 (2012年版)》以及 ISO26000《社会责任指南》。报告中除了经营战略、公司业绩、业务活动外，还介绍了丰田通商集团通过公司业务解决社会性课题、为地区社会做出贡献等内容，希望能够帮助读者了解本集团为实现可持续发展所做出的努力。本报告涵盖了丰田通商及其合并子公司的活动，其中部分内容还对母公司丰田通商的情况进行了介绍。

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本集团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集团今后的盈利计划、战略、理念以及业绩预期等“未来预测”。我们公开这些内容的目的仅在于让读者了解本集团经营者的视角，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。

公司数据

(截至2022年3月31日)

公司名称	丰田通商株式会社
总公司所在地	〒450-8575 名古屋市中村区名站四丁目9番8号
成立日期	1948年7月1日
员工人数	单独 3,336人 合并 65,218人
注册资本	649.36亿日元
股票总数	可发行股票总数 1,000,000,000股 已发行股票总数 352,061,641股 (扣除1,994,875库存股)
股东人数	39,415人

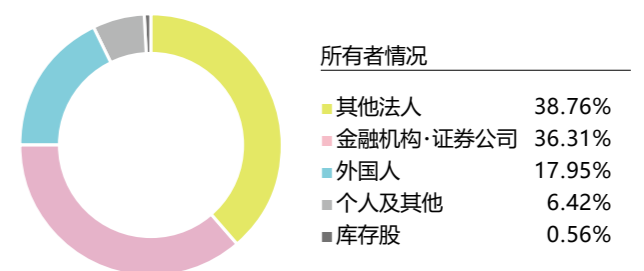
上市证券交易所	东京、名古屋(证券代码8015)
独立审计法人	Price water house Coopers Aarata LCC
股东名册管理人 / 特别账户管理机构	三菱UFJ信托银行株式会社
(联系地址)	〒137-8081 新东京邮局 邮政专用邮箱第29号 三菱UFJ信托银行株式会社 证券代理部电话(免费) 0120-232-711(东京) 0120-094-777(大阪)
业务网点	三菱UFJ信托银行株式会社全国总行和分行 野村证券株式会社全国总公司和分公司
URL	https://www.tr.mufg.jp/daikou/

大股东情况

股东名称	持股数 (千股)	持股比例 (%)
丰田汽车株式会社	76,368	21.69
日本万事达信托银行株式会社(信托账户)	57,068	16.21
株式会社丰田自动织机	39,365	11.18
株式会社日本托管银行(信托账户)	17,874	5.08
株式会社三菱UFJ银行	8,098	2.30
株式会社三井住友银行	4,249	1.21
日本生命保险公司	3,522	1.00
State Street Bank West Client - Treaty 505234	3,513	1.00
株式会社日本托管银行(证券投资信托账户)	3,368	0.96
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(1,994,875股)。
2. 东和不动产株式会社于2022年4月27日更名为丰田不动产株式会社。

股东分布情况

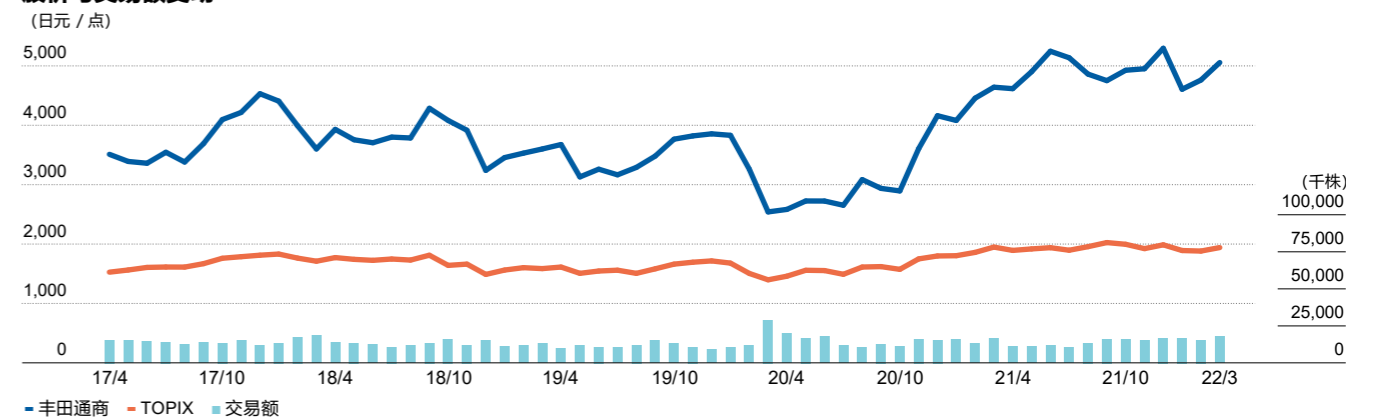


格付情報

(截至2022年3月31日)

	长期	短期
评级投资信息中心(R&I)	AA-(稳定)	a-1+
标普全球评级	A(稳定)	A-1
穆迪投资者服务公司(Moody's)	A3(稳定)	-

股价与交易额变动



Contents

P.02 理念和愿景

介绍了丰田通商集团的理念体系以及目标和里程碑愿景。

P.04 总裁致辞

丰田通商迈向“下一个新阶段”总裁用自己的语言细致地解释了现在迈入“下一个新阶段”的原因以及今后的理想形态。

P.12 价值创造史话

介绍了通过实现“Be the Right ONE”，将“给社会和环境带来的价值”和“客户与丰田通商共同创造的价值”这两个价值最大化的价值创造模式。

P.12 不断积累的进化史

P.14 丰田通商的价值创造模式

P.22 中期经营计划和财务战略

介绍丰田通商的中期经营计划及其实现战略，由首席财务官介绍支持可持续发展的财务战略。

P.22 2024财年 中期经营计划

P.30 财务及非财务亮点

P.32 CFO 致辞

P.35 投资周期管理

P.36 风险管理

P.38 应对气候变化

介绍了如何利用丰田通商的特色推动实现碳中和目标以及如何根据TCFD的建议进行情景分析等。

P.38 推动碳中和及循环经济

P.46 根据TCFD的建议披露信息

P.51 特集

外部董事和CHRO就迈向“下一个新阶段”的人力资本经营进行了对话。

P.51 外部董事与CHRO的对话

迈向“下一个新阶段”的人力资本经营

P.56 可持续发展战略

介绍了可持续发展相关重要课题（Materiality）的应对措施以及KPI的进展等。

P.56 可持续经营

P.60 可持续发展相关重要课题（Materiality）的应对措施

P.74 环境管理 / 供应链管理

P.76 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.76 At a Glance

P.78 金属本部

P.80 全球零件·物流本部

P.82 汽车本部

P.84 机械·能源·成套设备本部

P.86 化学品·电子本部

P.88 食品材料·生活产业本部

P.90 非洲本部

P.92 治理

介绍了丰田通商在积极推动进一步提升经营的效率与透明度、严格遵守合规要求、积极健全财务制度方面的治理体系和应对措施。

P.92 外部董事寄语

P.94 公司治理

P.102 管理体系

P.104 财务摘要

P.106 组织结构图

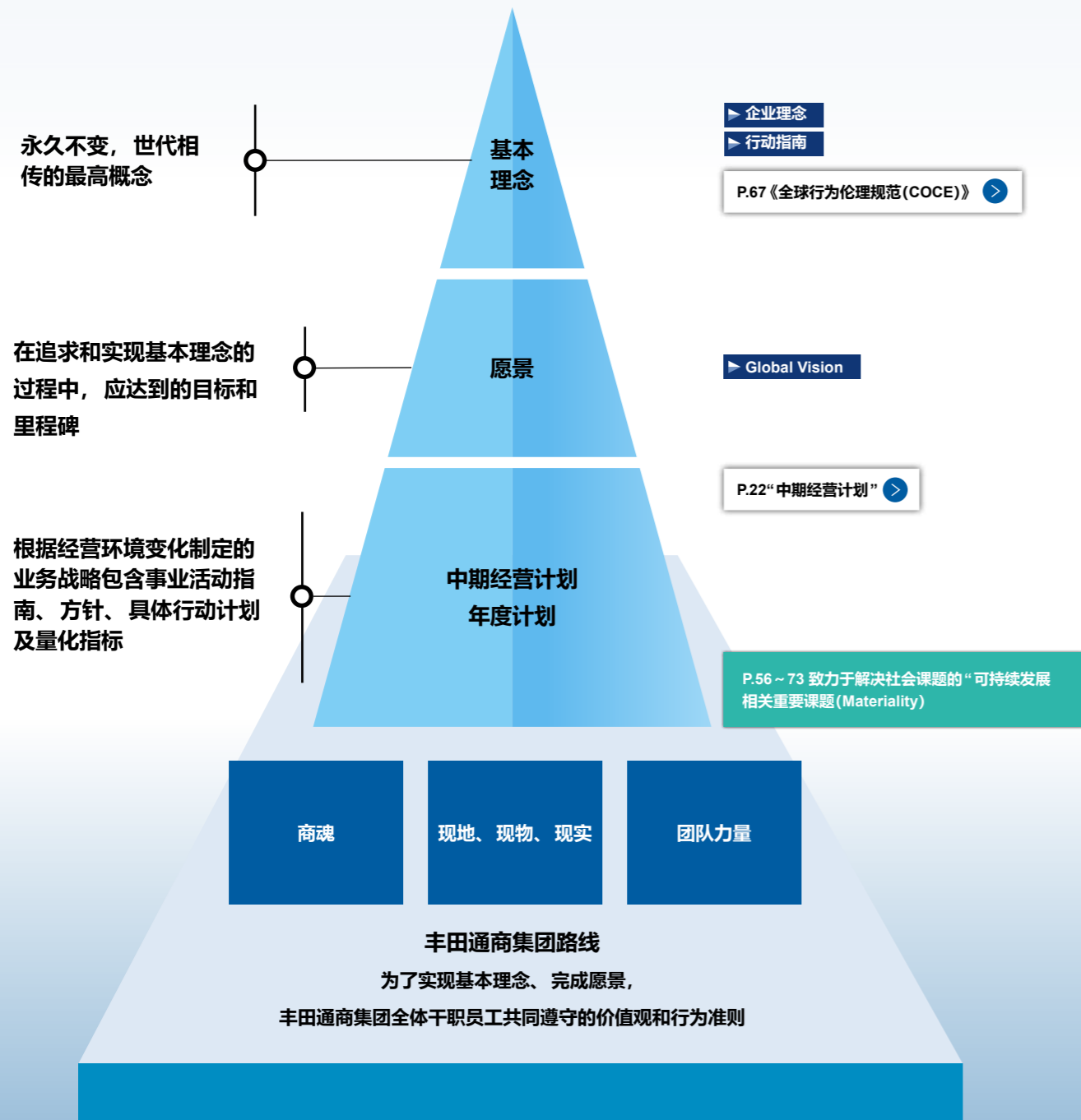
公司数据

Be the Right ONE

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

理念和愿景

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

丰田通商将继续朝着



Be the Right ONE
目标前进，并努力实现

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 Toyotsu Core Values 实现发展

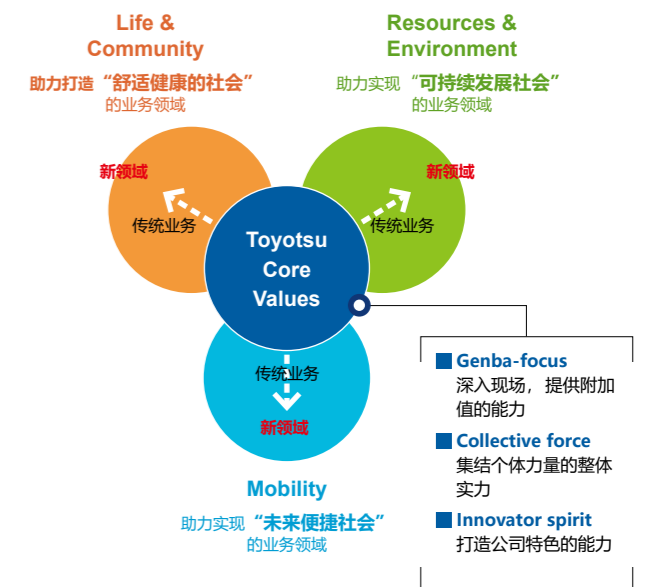
“Toyotsu Core Values”是我们应最大限度发挥和加以运用的优势，这是我们以丰田通商集团路线为基础，为实现“Global Vision”而加以细化后的产物。围绕“Toyotsu Core Values”，拓展我们的三大目标业务领域。

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

· 在能够发挥我们技术经验的领域或地区，专注现场，拓展新领域的业务
· 发挥集体力量和创新精神，开发基于技术创新、服务、产品的新业务



贷谷 伊知郎
总裁

迈向“下一个新阶段”，以真正的全球性企业为目标，追求创造丰田通商特有的价值和进一步发展。

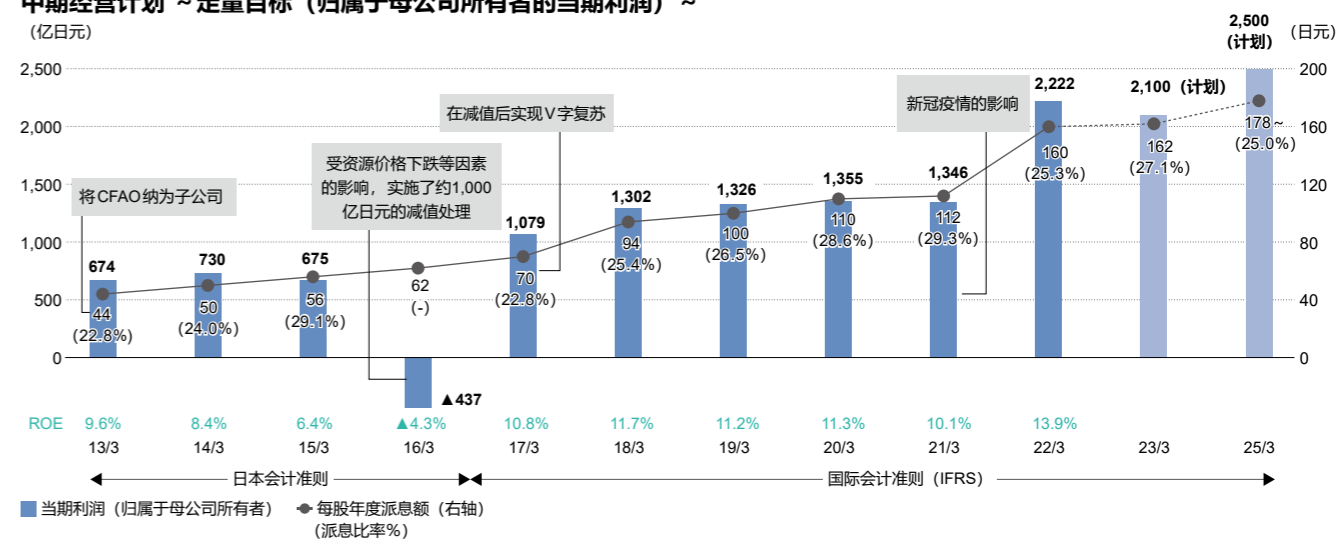
▶ 迈向“下一个新阶段”的3个原因

在2022年5月发布的中期经营计划中，丰田通商集团表示将迈向“下一个新阶段”。

回顾本集团20年来的发展，除了业务支柱——移动出行领域的海外发展外，还以大型并购为加速引擎，不断扩大规模，出现了迈入下一个阶段的迹象。在21世纪00年代，2000年与加商株式会社的合并，以及2006年与东棉株

式会社的合并促成了业务领域的扩张和全球化。在接下来的21世纪10年代，公司通过收购CFAO巩固了非洲的业务基础。由此我们获得了中长期发展的“种子”。现在时机已经成熟，我认为应该在上述发展的基础上，抓住机会进行大型并购，靠自己的力量迈向“下一个新阶段”。其中有3个原因。

中期经营计划 ~ 定量目标 (归属于母公司所有者的当期利润) ~
(亿日元)



维持并超越2021财年的历史最高收益水平，迈向“下一个新阶段”

< 外部环境的变化 >

第一，社会变化的范围和速度是前所未有的。展望未来，为了给子孙后代营造更宜居的地球环境，我们希望向我们的客户、社会以及下一代传递一个信息：丰田通商将成为适应和引领这一巨大变化的企业。

气候变化是一项紧迫的课题，为解决这一问题，全球社会都在致力于实现碳中和（CN）目标，这些变化正在不可逆转地快速改变我们的商业环境。本公司也于2021年7月发布了《碳中和宣言》，循环经济（CE）作为一种节约资源和能源的手段受到了极大的关注。有人指出，数字化转型（DX）将形成“第四次工业革命”，引起产业结构的剧烈变化。

导致商业环境变化的不仅仅是气候变化问题和数字化转型。新冠疫情导致的供应链动荡，加上俄罗斯入侵乌克兰带来的地缘政治风险，使得社会和经济结构也发生了巨大变化。特别是在我们贸易公司的核心业务——供应链上，这一点非常明显，我们不得不调整传统的交易前提。换言之，不仅要追求最优采购，而且要从碳中和、循环经济和地缘政治的角度出发，不断改善供应链，包括改进业务连续性计划（BCP），例如在计划A之外制定计划B、C等多个替代方案，以及建立支持地产地销的物流系统等。

我认为，这样的变化要求我们超越“以往的延长线”，在“下一个新阶段”发起新的挑战。

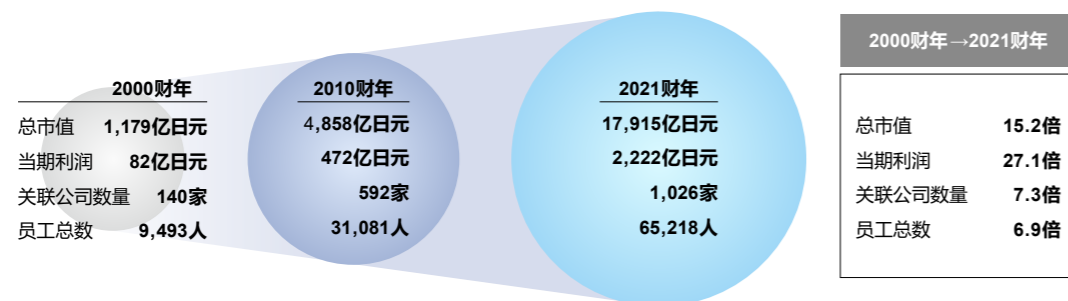
< 最终利润突破2,000亿日元 >

第二个原因是：2021财年的当期利润（归属于母公司所有者，下同）突破2,000亿日元，本集团自身实现了进一步增长，并表明我们愿意承担相应的责任。

从过去的增长阶段来看，进入21世纪00年代后，本集团在2000财年的当期利润仅为82亿日元，总市值仅为1,179亿日元。然而，2010财年的当期利润和总市值分别扩大到472亿日元和4,858亿日元；到了最近的2021财年，当期利润增长到2,222亿日元，是2000财年的27.1倍，总市值增长到17,915亿日元，是2000财年的15.2倍，并拥有1,026家关

联公司和65,218名员工。特别是近年来在上述环境变化的情况下仍然实现增长的业绩也给了我们很大的信心。现在，我们致力于进化成为一家真正的全球性企业。

但真正的进化并不是由规模的扩大而自动实现的。我认为我们必须意识到我们对于社会以及利益相关方应尽的责任和角色发生了变化，并要主动承担起新的责任和角色。“下一个新阶段”的信息也表明了本集团对新责任和新角色的决心。



< 与员工对话 >

第三个原因是通过与员工的对话发现的。

到目前为止，我与年轻员工、骨干员工以及在海外出差时与当地员工（NS）举行了许多次对话。从2021年4月开始实施的与年轻员工间的“反向指导”就是其中一例。这项活动具体是与每一位年轻员工每周进行一次直接对话，通过对话获得启发，截止目前，我们已经面向40多位20岁至35岁的员工实施了这项活动。

他（她）们谈论对工作的想法、想要完成的事情、对集团未来课题的看法以及对公司的疑问等，可以明显地看到，他（她）们中的大多数人都抱有困惑：他（她）们非常希望通过他（她）们的工作为社会做出贡献，但他（她）们不清楚应该如何填补他（她）们的热情与当前业务之间的差距。

另一方面，在与被称为“骨干”的管理层员工的对话中，我感受到了他们的自豪，因为他们秉持专业性，开创了只有他们自己才能完成的工作，同时也让我感到可靠，因为即使不说出来，他们也可以用行动来表现对于工作的态度。虽然他们意识到了自己的工作和社会所面临的课题之间的联系，但有时无法用语言很好地表达出来。

为了弥补年轻员工所感受到的差距，指明骨干员工没有讲清楚的工作与社会之间的联系，作为经营者，我必须明确指出我们的发展方向以及相应的理由。“下一个新阶段”便蕴含着这样的想法。

[详情请参见P.51“特集”](#)

▶ 增加“标签”，形成独有的个性

那么，本集团在“下一个新阶段”的理想形态是什么样的呢？这与我们如何定义丰田通商不同于其他综合商社的特色有着密切的联系。

通过比较综合商社的利润表可以发现，本集团的特点是营业利润占比非常大。这是因为本集团没有依靠少数股权投资股息收益或股权收益，而是拥有自己主动开展的业务，通过积累小规模业务的成功来扩大利润。

这是本公司相比同行业中具有较强投资公司属性的其他公司所具有的不同个性，这也体现出了本公司的底色，正如我曾经不时提到的——“丰田通商集团与其说是综合商社，不如说是专业商社集团”。

我所说的“专业商社”，顾名思义，就是拥有“独一无二”的专业知识和业务网络，能够为客户提供价值的企业。如果用稍微抽象一点的方法表达，可以说是拥有能彰显个性的

“标签”的企业。我希望形成更多的标签，让客户“说起某领域就能想到丰田通商”。我希望打造真正的综合商社，让各类“标签”有机地结合起来。

标榜“Be the Right ONE”的丰田通商不应该是什么都做的综合商社。我们将严格地审视自己从事的工作以及和周围的伙伴一起从事的业务是否真的只有我们才能做，或者能否在未来把它们变成只有我们才能做的工作，并且不断追求“Be the Right ONE”，为客户创造独一无二的价值。

我认为在“下一个新阶段”中，本集团应当树立“陪伴者”和“引领者”的形象，一边增加发挥本集团个性的“标签”，一边与顾客一起在现场挥汗如雨地继续奔跑。对于每一位员工来说，增加“标签”，即把专业性做到极致、成为专家，也能弥补工作热情与自己当下工作之间的差距。



将四大重点领域与碳中和、
循环经济5个领域相结合，
建立“丰田通商独有”的业务领域。

▶ 建立“丰田通商独有”的业务领域

本集团在“新一代移动出行”“可再生能源”“非洲”和“循环型静脉产业”四大重点领域推进相关战略，这四大领域与可持续发展相关重要课题（Materiality）息息相关。与此同时，推动由以下5个领域构成的碳中和以及循环经济——“可再生能源及能源管理”“电池”“氢能及替代燃料”“资源循环及3R（再制造、重复使用、回收再利用）”和“Economy of Life（EoL）”^{*}。通过四大重点领域与5个领域的协同效应，我们正在努力创建一个“标签”，让别人知道我们能创造独一无二的价值，即建立“丰田通商独有”的业务领域。

我举几个具体的例子。

作为丰田集团的一员，我们正在通过新一代移动出行战略推动用以减轻车身重量的材料替代，以及开发锂资源以满足汽车电池需求的增长等，从而响应CASE的需求。此外，我们还专注于发展燃料电池汽车（FCEV）中使用的氢能以及有助于现有车辆实现碳中和目标的替代燃料。今后，我们将进一步提升专业性。

在可再生能源战略方面，我们自豪地创建了一个“标签”——以国内最大的风力发电运营商株式会社Euras Energy Holdings为核心开展业务，使全球范围内的装机容量超过了3.6GW。

其次，在非洲战略方面，由集团全体员工的三分之一，即22,000人从事非洲业务，并在54个非洲国家扩展了与“EoL”相关的业务，包括移动出行、电力、基础设施以及医

疗保健和生活消费品。此外，2021财年的收入（销售额）首次超过1万亿日元，非洲业务作为我们的“标签”得到了利益相关方的广泛认可。

在循环型静脉产业战略方面，我们从20世纪70年代开始从事ELV（废旧汽车）的规范处理业务，现在我们的业务领域扩大到了“制造设计”。除了与汽车相关的业务外，我们还在埋藏在“城市矿山”中的贵金属、废旧塑料和宝特瓶等广泛领域建立了有助于发展循环经济的业务，发挥了本集团作为“无名英雄”的个性。

如果通过将四大重点领域与碳中和、循环经济的5个领域相结合，实现“Be the Right ONE”，那我们将进一步实现跨越式增长。为了达成这一目标，我们将与员工一起思考我们将建立什么样的业务组合、应该寻找哪些新的业务领域、应该进一步改进哪些业务领域，并从今年开始在董事会等平台进行正式的内部讨论。

^{*}生命经济

详情参见P.22“2024财年中长期经营计划”



▶ 我们应当建立的真正的全球性企业是什么样的

如上所述，在“下一个新阶段”，我们对于所有利益相关方应承担的责任和角色都将发生变化。要创造“Be the Right ONE”的价值，员工的意识也需要不断进化。我呼吁员工“以真正的全球性企业为目标”。换言之，就是要改变以日本为中心的想法以及以日本人为中心的组织管理。日本可以只是世界上的一个地区。

全球业务的现场主体不应当是日本的外派员工，而应当是在各个国家和地区招聘的当地员工。因此，我们对海外的主要职位做出了定义，目的是实现向由当地员工主导的组织转变。在确定的113个全球职位中，截至2022年3月底，当地员工担任了37个职位。首先，我们将把这一数字提高到目前商定的可以由当地员工担任的74个职位，并且每年也将重新调整这74个职位的数量。此外，对于目前的日本外派员工而言，将当地员工培养成自己的接班人是一项重要的工作目标。

全球化的发展达到让人不再考虑业务来自哪个国家的程度，而且对品牌的信任度极高，这才是真正的全球性企业。品牌是通过不断积累信任塑造的。我认为“丰田通商 / Toyota Tsusho”这一品牌必须得到全世界的认可，而我们必须成为值得信赖、受到青睐的企业。

在与国家和地区的关系上同样如此。民营企业可以做一些事情来满足国家和地区期待。丰田通商也希望成为被国家和地区所需要的，并且能够提出建议的公司。作为一家在全球拥有65,000名员工、业务遍布130多个国家的企业，我认为主动地履行对社会和地球环境的责任与建立这种前瞻性的关系是相辅相成的。

在“下一个新阶段”希望与利益相关方建立的关系(示例)

利益相关方	相关性
业务合作伙伴及客户	作为陪伴者和引领者，携手客户走向未来的企业
股东及投资者	通过可持续增长回馈股东的企业
社会	能为“社会繁荣”做出贡献的企业
环境	为子孙后代营造更宜居的地球环境的企业

▶ 继承DNA

到目前为止，我们阐述了本集团在迈向“下一个新阶段”时所要做出的改变。但另一方面，有些DNA需要我们继承，有些价值需要我们坚守，这一点必须让集团全体员工知道。

“现地、现物、现实”是我们根深蒂固的价值观和行为准则。也就是说，作为丰田集团的一员，我们培养了这样一个

基本的观点：现场是业务的最前线，我们应当贴近现场，出谋划策，身体力行，埋头苦干，以无名英雄的姿态“坚守供应链”。除此之外，“商魂”指的是不放弃、持续迎接商业挑战的姿态。此外，拥有专业技能和自豪感的每个“强大的个体”发挥自己的作用，形成“强大的组织”，并发挥“团队力量”。这

些作为DNA传承下来，就等同于磨练丰田通商集团“独有”的个性。

有些价值需要整个组织加以重视。首先是本集团在全球各地的现场提出的口号——“安全与合规是所有工作的入口”。安全换句话说就是重视生命，它作为企业伦理是极其重要的。确保安全需要不断改进，改进就是相信人的无限能力，即相信人“一定能做得更多，一定能做得更好”，这与组织文化的建设也有很大关系。“追求精益经营”是我们应有的经营姿态，这种价值也不可或缺。它是指摒弃浪费，落实精益运

营，也可以翻译为“朴实刚毅”。

这些“丰田通商集团路线”和作为经营基础的“丰田通商特色”是本公司的DNA，无论时代如何变迁都将永远传承下去。

更多内容请看 P.12“价值创造史话”

► 强化经营基础，实现碳中和目标

为了成为一家真正的全球性企业，作为经营者还将致力于进一步加强公司治理，这是企业价值提升和增长的基础。正如上文所述，董事会讨论了业务组合如何在中长期内提高企业价值，我们还将讨论对SDGs的贡献、实施人权尽职调查，加强人才培养和推动健康经营等课题，找到我们作为“Be the Right ONE”的独有答案。

本集团还致力于通过自身的业务活动减少温室气体（Greenhouse Gas）的排放。上文提到的《碳中和宣言》以2019年为基准年，力争到2030年实现温室气体减排50%，到2050年实现碳中和。为了实现这一目标，本

集团采用“内部碳定价制度”，在内部绩效管理中反映对温室气体减排的贡献；还采用“脱碳设备投资补贴制度”，对有助于减少温室气体的业务投资免除长期利息和折旧费用。由此一来，我们在公司内部促进温室气体减排的同时，明确提出了一项方针，将进一步从研发方面为碳中和提供支持，包括上文提到的推进可再生能源战略、开发锂资源、规范处理ELV等资源循环措施，以此开创新业务，并筹备建立循环经济创新中心。

详情参见 P.38“推动碳中和及循环经济”

► 根据对话内容描绘的新丰田通商的样貌

正如开篇所说，我们从2000年开始迈入了进化的阶段。迈向“下一个新阶段”的信息反映了我的决心：通过回顾我们的发展轨迹，将本公司的DNA传承给员工，并勇于面对变化和迎接挑战。

受新冠疫情影响，远程工作不断普及并固定下来，这也是我重视“对话”的原因之一。在新冠疫情期间，远程工作对我们帮助很大，它具有一定的便利性，但“对话”的频率减少、交流的质量下降以及共创的机会减少也是不争的

事实。

我认为让所有员工共享迈向“下一个新阶段”这一信息的最佳工具是“对话”。首先应当通过对话向利益相关方传达我们的信息，并倾听和询问利益相关方的想法和对我们的期望。尝试通过彼此的对话来发现不得改变的价值和必须改变的地方。2022财年，我们将在条件允许的情况下，在全公司范围内推进上司与下属、同事与同事、前辈与晚辈之间的对话，甚至包括与客户之间的对话，用语言充分表达观点。

商社的工作，归根结底是连接人与人的工作。人与人

之间相互激发灵感、产生化学反应就会有新的发现，与人的相遇可以改变自己、提高自己。我认为这类活跃的交流是企业创造新价值并持续保持增长的必要条件。

丰田通商集团作为“Be the Right ONE”，致力于提高专业性，扩大我们可以创造价值 and 实现增长的领域，扩大我们可以做出贡献的领域。我们将在“下一个新阶段”勇敢地承担起自己肩负的新责任和新角色，敬请期待。

总裁 伊知郎 谷



不断积累的进化史

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值的业务。

我们将与世界各地的合作伙伴一起，继续向客户和社会提供我们独有的价值，迈向下一个新阶段。

2022年 ~
迈向下一个新阶段

成立 ~ 上世纪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。



* 1987年，公司更名为“丰田通商株式会社”

上世纪80年代·90年代

随着丰田集团业务的全球化发展，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，加快了在海外的拓展。1999年，本公司与加商株式会社开展业务合作，将公司经营业务范围拓展到了汽车领域之外。



21世纪00年代

通过企业合并及参股， 将价值链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年将其纳入全资子公司，加快了对新业务领域的投资。尤其是新一代移动出行、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。

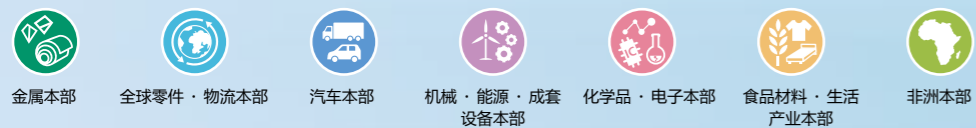


CFAO Group. All rights reserved.

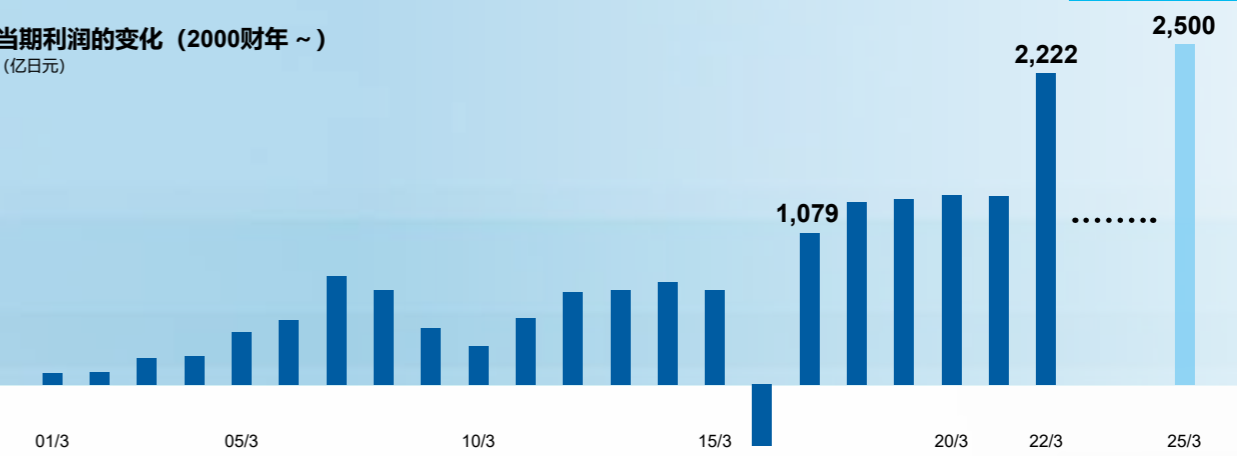
积累竞争优势的轨迹



7个营业本部



当期利润的变化 (2000财年 ~)
(亿日元)



注：截至2015财年使用的是日本会计准则，自2016财年起使用的是国际会计准则 (IFRS)

丰田通商的价值创造模式

本公司在“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。我们以“丰田通商特色”为经营基础，发挥丰田通商的优势，致力于可持续发展相关重要课题。可持续发展相关重要课题也与推动各营业本部重点领域的增长战略和碳中和目标有关。本公司通过成为社会和客户无可替代的存在以及实现“Be the Right ONE”，力求实现“给社会和环境带来的价值”和“客户与丰田通商共同创造的价值”这两个价值的最大化。



再度巩固经营基础和竞争优势

丰田通商的价值创造模式

长期积累起来的基础和竞争优势

本公司在不断进化的历史中形成了“丰田通商特色”。

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，从而创造出本公司独有的竞争优势。



竞争优势



汽车业务的相关知识经验与业务网络

本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。



长期致力于可再生能源业务

本集团于1986年迈出了发展可再生能源业务的第一步，截至目前，本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，目前全球装机总量已超过3,600MW。



经过长期努力，在回收再利用领域构筑起广泛的业务基础

促进汽车生命周期过程中产生的铁、废液、电池、稀有金属等多种废弃物的再利用。我们充分利用遍布国内外的集团业务网络，使报废汽车的回收再利用提升近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。



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，除汽车的销售和生产外，还包括药品的生产、批发和零售，生活消费品的生产，大型购物中心的运营以及发电项目等。



经营基础：丰田通商特色

安全与合规

基于“安全和合规是所有工作的入口”和“安全管理是人才培养”的思想，开展各种各样建立信用和信任的活动。

坚守供应链

针对新冠疫情和地缘政治风险导致的仅靠传统的最优采购难以进行生产活动的情况，构建包括地产地销在内的更具弹性和抗性的供应链。

强大的个体与强大的组织

我们的目标是成为专业人士，在能够最大限度地发挥个人能力的环境中，每位员工都能尊重不同的价值观，并在世界舞台上大展身手。

追求精益经营

除了减少多余的库存、过度的赊账、低回报的资产之外，还在精益运营的过程中睿智地使用经费。

丰田通商
集团路线

商魂

现地、现物、现实

团队力量

丰田通商的价值创造模式

可持续发展相关重要课题 (Materiality)



本集团将解决社会问题和公司发展相结合的4项最重要课题以及支持公司发展的2项最重要课题选为可持续发展相关重要课题 (Materiality)。

通过最大限度地关注与中期经营计划的重点领域相关的4项社会课题，我们将创造本公司独有的价值和实现业绩增长。

关于“可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的应对措施”，请参见 P.60

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

本集团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。

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有可能呈下降趋势
- 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，所需零部件数量及其物流量均有可能呈下降趋势
- 随着共享经济的普及，汽车销量增长放缓



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，本集团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。

风险

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

机遇

- 金属及塑料领域回收再利用市场规模不断扩大并催生出新的业务机遇

可持续发展

重要课题 (Materiality)

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

本集团积极致力于扩大新一代环保汽车的销售，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，积极致力于确保锂资源供应，为车载电池的增产提供支持。此外，还通过汽车二氧化碳及物流业务等生命周期中二氧化碳的减排，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。

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



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

本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，并兼顾当地居民的自立和丰田通商集团的成长。

风险

- 政治经济不稳定，货币等的波动率较高
- 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



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

本集团通过交通安全教育、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明确需要遵守的具体行为规范，提高经营的透明度，加强公司治理。

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”

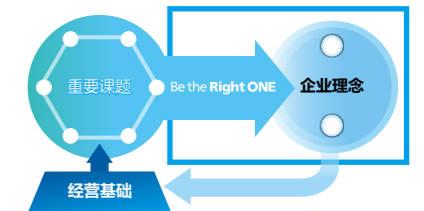
本集团将多元化与包容性作为经营战略加以推进。致力于向灵活高效的工作方式进行改革。此外，我们还积极致力于培养能够从全球角度创造业务的人才、能够在全球市场上大展身手的人才以及在公司内外为社会做出贡献的人才。与此同时，我们在供应链中开展消灭雇佣童工和强制劳动的活动，从各个层面致力于改善工作条件。



丰田通商的价值创造模式

成为创造价值的企业，为社会繁荣做出贡献

以丰田通商的特色为基础，通过同时推进能够充分发挥竞争优势的四大重点战略以及碳中和、循环经济，迈向下一个新阶段。



四大重点战略

新一代移动出行战略

通过跨部门的组织，区分使用参与经营型和风险投资型，创造CASE等新的业务机会，为解决移动出行社会的课题做出贡献。

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。

非洲战略

围绕移动出行，医疗保健，生活消费品，电力、基础设施、科技这四大支柱领域加快业务发展，继续为非洲各国的经济增长做贡献。

循环型静脉产业战略

考虑到产业生命周期，力求将业务范围从传统的“废物处理和再利用”扩大到“制造设计”，并将全球所有“垃圾”转变为“资源”。

经营基础：
丰田通商特色

竞争优势

重要课题

四大重点战略



推动碳中和及循环经济

推动碳中和及循环经济



可再生能源与能源管理 WG
Road Renewable Energy

利用30多年的可再生能源开发经验，为实现社会、丰田集团和丰田通商集团的碳中和目标做出贡献。



电池 WG
Road Battery

加强与集团内部和合作伙伴的联系，挑战实现从电池资源开发到整个生命周期的碳中和。



氢能及替代燃料 WG
Road Hydrogen

作为清洁氢能地地产销的模式，从代表世界的美国洛杉矶港开始，在“氢能及替代燃料”领域加速实现港口区域的碳中和。加速。



资源循环与3R WG
Road Circular Economy

以“减少、消除、利用二氧化碳”为关键词，构建资源循环系统，以实现碳中和目标。



Economy of Life WG
Road Economy of Life (EoL)

通过有效利用工厂废热栽培辣椒，实现碳中和目标。在“医衣食住”领域推进二氧化碳吸收和利用项目。



Be the Right ONE

给社会和环境带来的价值

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

客户与丰田通商共同创造的价值

有关四大重点战略的更多信息，请参见 P.26 ~ 29
有关推动碳中和及循环经济的更多信息，请参见 P.38 ~ 45
有关七大营业本部的更多信息，请参见 P.76 ~ 91

2024财年 中期经营计划

~ 不断进化, 迈向“下一个新阶段” ~

在中期经营计划中, 我们根据经营环境的变化制定了业务活动政策和数字目标。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。

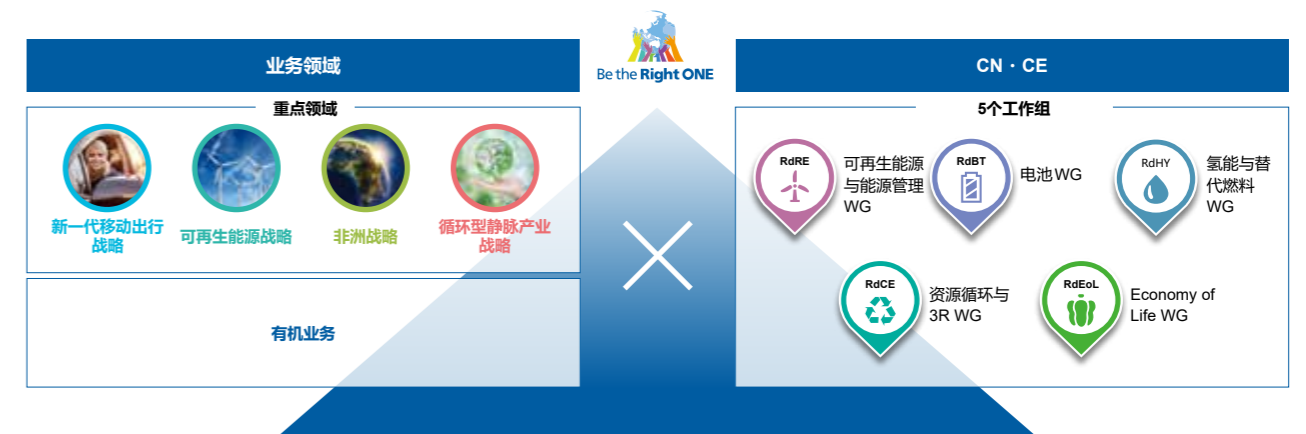
中期经营计划制作时想有的样子~

丰田通商敏锐地捕捉到世界的变化, 并采取了相应的行动, 从而推动了事业的进步和成长。从2000年代开始, 大约每隔10年就会扩大规模进入新的发展阶段。如今, 正准备踏入“下一个新的阶段”。根据业务所处的外部环境变化, 在发挥本公司特色的同时, 通过实现“下一个新阶段”的理想形态来达成Global Vision Be the Right ONE。



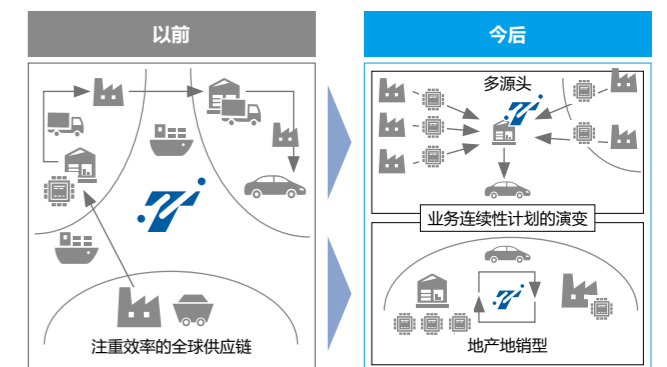
1 业务领域与碳中和、循环经济

我们将继续专注于打磨作为业绩增长基础的现有业务(有机业务), 并在四大重点领域采取应对措施, 这四大重点领域是与兼顾社会问题的解决和公司发展的四项最重要课题(Materiality)相关联的。此外, 我们还将推动碳中和及循环经济的5个工作组与有机业务和四大重点领域相结合, 加快采取应对措施。



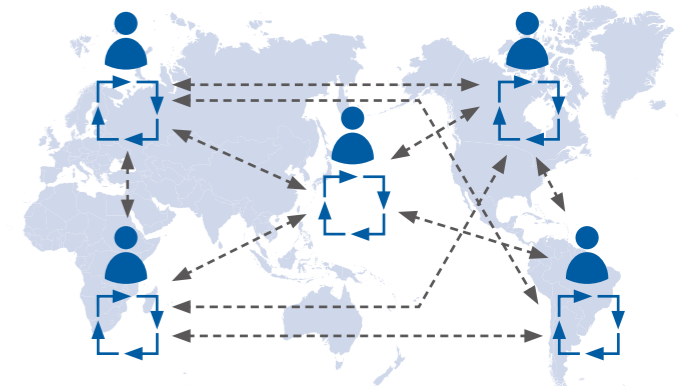
2 为坚守供应链而实现进一步升级

由于新冠疫情导致的供应链断裂和地缘政治风险, 仅靠传统的最优采购已经难以开展生产活动。我们将进一步升级和发展供应链, 确保多样化的供应网络, 并建立在危机面前更有弹性和抗性的供应链。我们也在努力建设可在地区内实现地产地销的供应链。



3 人才全球化

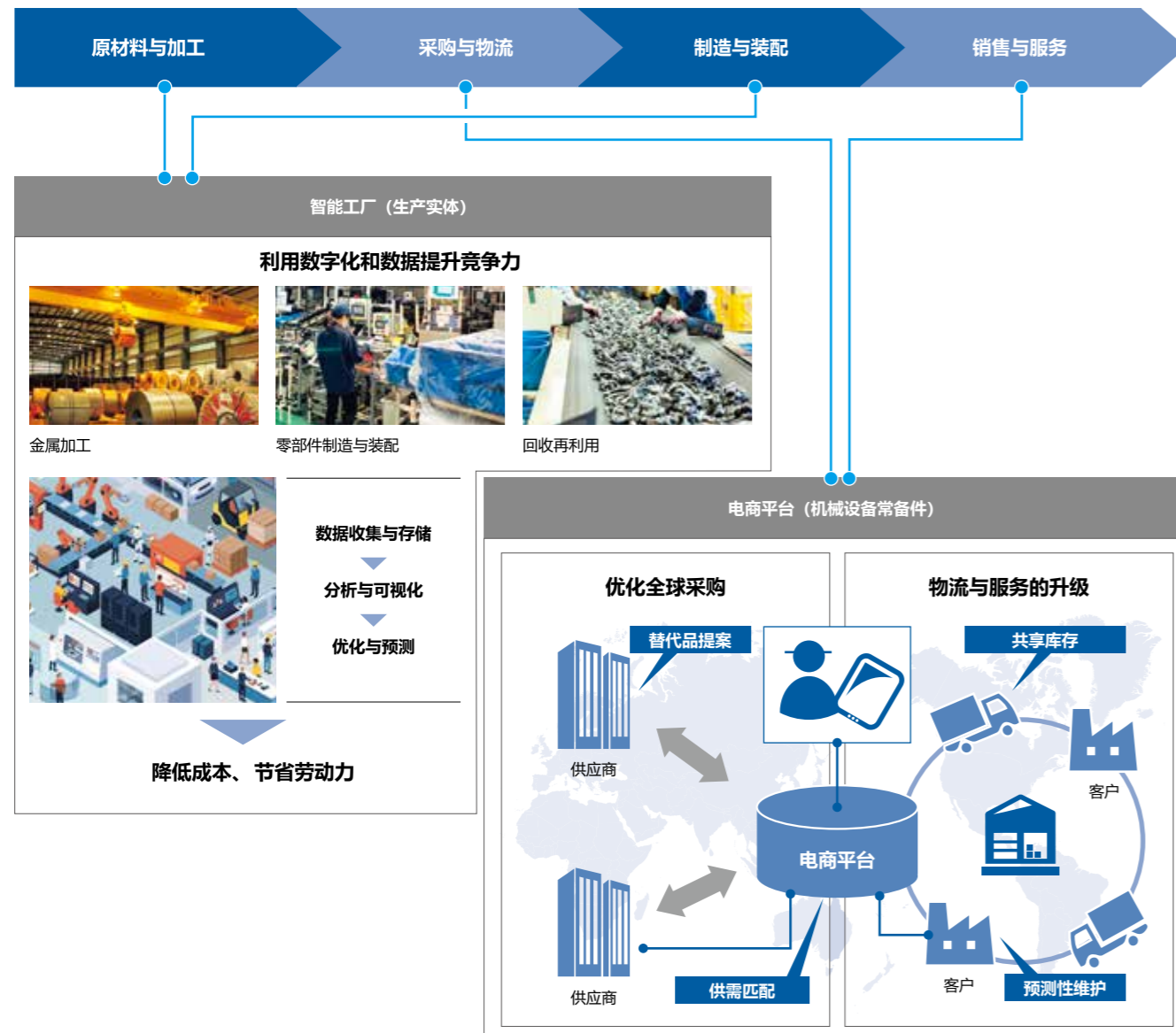
为了加快落实应对措施, 培养和任用优秀人才是必不可少。我们从地区和极的自主经营的角度出发, 推进人才管理的本地化, 并通过在不同国家招聘人才, 在全球范围内为人才配置适当的岗位。具体而言, 我们将把在海外具有重要经营意义的职位定位为全球职位。通过选择继任者候选人以及有计划的培养和提拔, 培养更多能够竞争职位的“全球化”人才, 改变目前以外派员工为中心的人事制度, 提高本地化比率。



有机业务 ~ 打磨 ~

在打磨有机业务方面, 我们将通过数字化转型 (DX) 提高可视化程度, 节省劳动力, 并提高效率。在接近制造的领域, 我们将通过凭借数字的力量实现现有制造现场升级的“智能工厂”来降低成本和节省劳动力。在采购和物流领域,

我们的目标是进一步提高效率和韧性, 例如在机械设备常备件业务中, 通过提供电子商务平台来优化我们的全球采购, 匹配客户和供应商, 共享库存, 实现设备的预测性维护等。



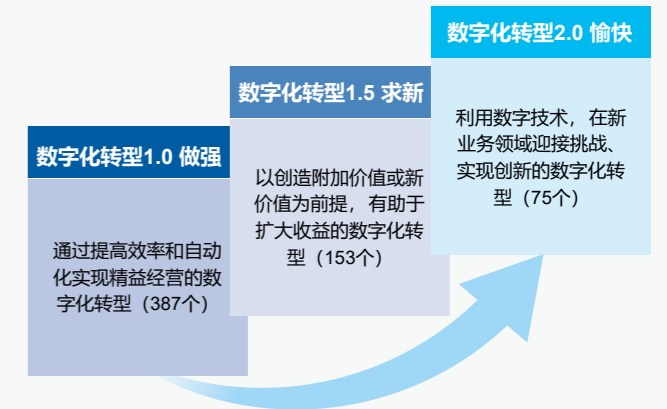
Pick Up

丰田通商集团的数字化转型

通过三方面的措施落实600多个项目

由于丰田通商集团有许多业务是通过在现场与客户一起埋头苦干来获得收入的, 因此有必要通过数字化转型进行工作改革和业务改革, 并且预期效果很好。通过传统工作方式的数字化和自动化, 提高运营效率, 降低成本, 实现精益经营, 并利用新的数字技术等方式, 最大化现有业务的附加价值, 力求创造新的价值, 提高竞争优势。

此外, 在数字化转型的组织结构方面, 2020年4月成立了跨部门的数字化转型专业组织“数字化变革推进部”。我们以所有业务和内部工作为对象, 根据水平和目标将数字化转型措施分为3个领域, 正在推进615个数字化转型项目 (截至2022年6月)。6月時点)。



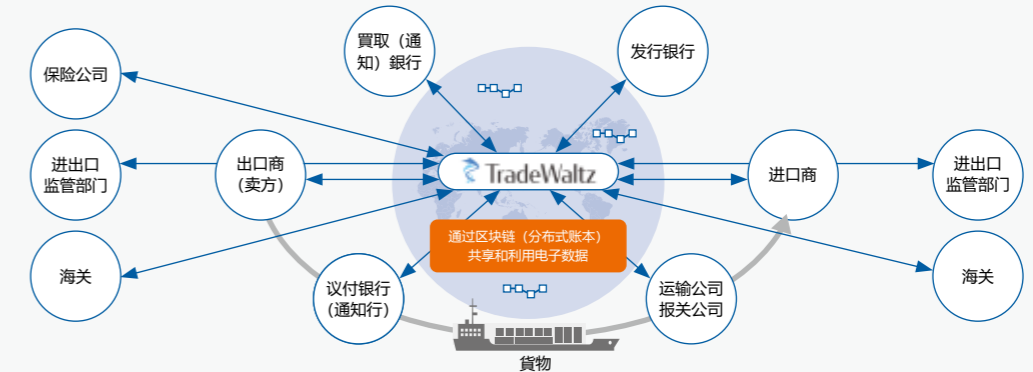
案例1 数字化转型1.0

七方共建贸易平台

贸易工作包括书面处理和手续, 涉及进出口商、贸易公司、运输公司、金融机构和海关等单位。为了准确、安全、快速地开展贸易工作, 理想的办法是创建一个跨行业的信息交换平台。

因此, 包括丰田通商在内的7家公司联合成立了跨行业联盟, 目前该联盟的成员数量已扩大到136家公司 (截至2022年7月)。

我们开发了, 一个叫做“TradeWaltz®”的利用数字技术的贸易信息协作平台。我们将以书面工作的数字化为立足点, 构建贸易工作的新常态。



案例2 数字化转型1.5

投资利用AI图像分析的车辆检测服务业务

过去, 汽车的外观检测都是通过人工目测进行的。但是, 由于检查员的不同, 精度也会发生偏差, 这是一个难点, 特别是在人口不断减少的日本, 检查员短缺成为一项课题, 需要创造新的方法。

为了解决这一问题, 丰田通商投资了以色列的UVeye公司, 该公司开发了车辆自动检测装置, 我们还获得了该装置设备和服务的销售权, 可以大大减少检测时间, 并解决人手不足的问题。我们在日本首次开展二手车交易, 并提供车辆检测维修等方面的图像拍摄服务和销售外观检测系统, 力求进一步提升业绩。



案例3 数字化转型2.0

提供温室气体排放量计算和可视化服务

如今, 不仅要对自己的温室气体 (GHG) 排放量进行可视化处理, 而且要对整个供应链进行可视化处理, 除了收集自己公司的排放数据外, 还需要与供应链上的相关公司合作收集数据。

丰田通商与开发排放量计算和可视化云服务“zeroboard”的株式会社 Zeroboard 合作, 通过提供该系统, 提高收集客户数据的效率, 并实现整个供应链温室气体排放量的可视化。此外, 我们还提供本公司的减排解决方案, 助力客户实现碳中和目标。



数字化转型战略立项研讨会 ~ 加强人才培养 ~

为了实现“数字化业务变革 (数字化转型)”, 必须培养能够理解必要的知识、技能和思考过程的业务变革者。因此, 从2021财年开始, 我们举办了一个演练型研讨会 (数字化转型战略立项研讨会), 从其他公司的数字化转型案例中, 深入挖掘立足于客户价值的市场营销和创意思路, 并理解这些方法。为了加速落实本公司的数字化转型, 我们力求在各组织中实现数字化转型的自动运行 (数字化转型的落地生根)。

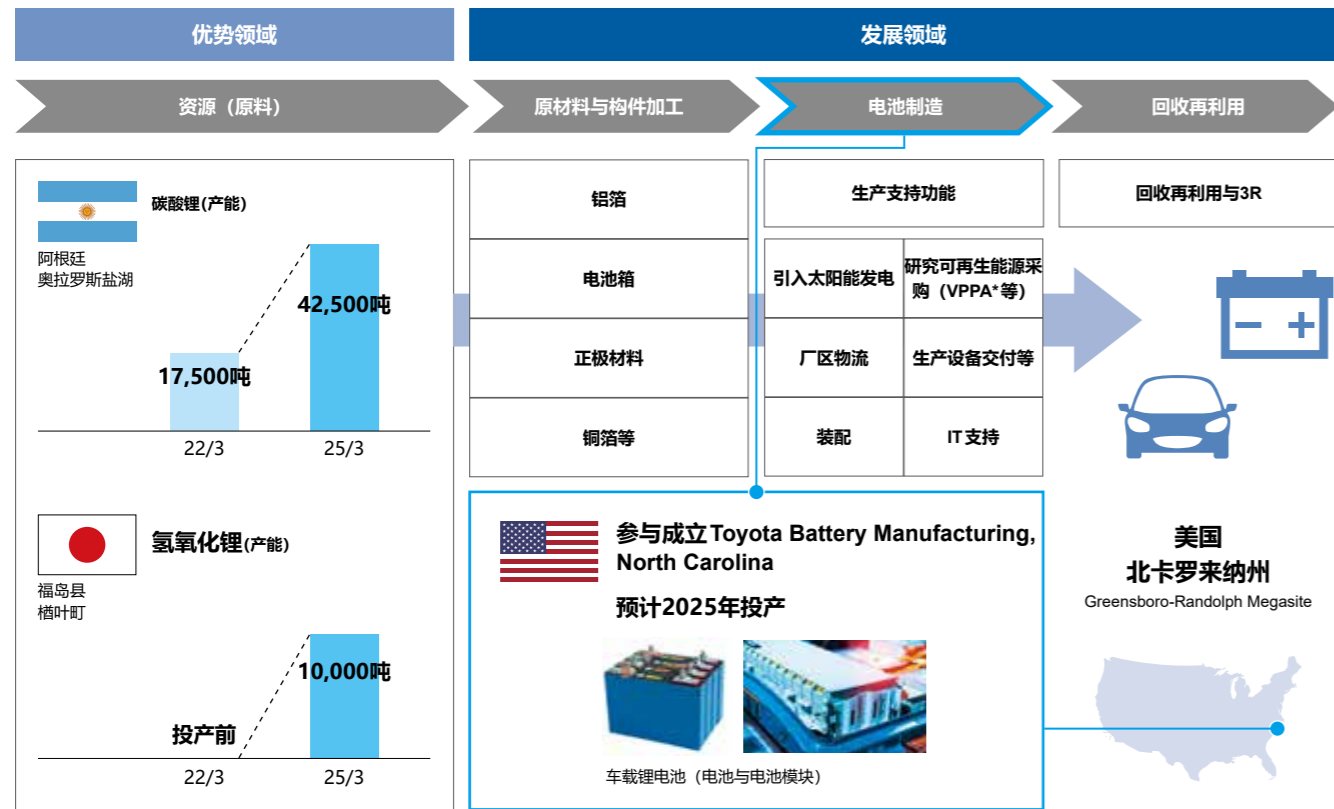


新一代移动出行战略

着眼于电动车普及, 扩大电池供应链业务领域

展望未来日益增长的电动车和电池需求, 公司将进一步拓宽和深挖电池价值链从上游到下游的业务领域。在我们的优势资源领域, 我们将扩大阿根廷碳酸锂的生产, 另一方面, 位于日本福岛县榑叶町的丰通锂株式会社将于2022年启动氢氧化锂的提炼业务。

我们将对由我们出资10%的丰田汽车公司北美电池工厂的生产提供支持, 这是我们今后在电池供应链重点发展的领域之一。除了原材料和零部件的供应外, 我们还将在整个供应链中提供我们的功能, 包括生产功能支持和后段工序的装配。



*虚拟电力采购协议

有关丰田通商集团美国车载电池工厂的信息, 请参见本公司网站的“新闻发布”。
https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/211207_004941.html



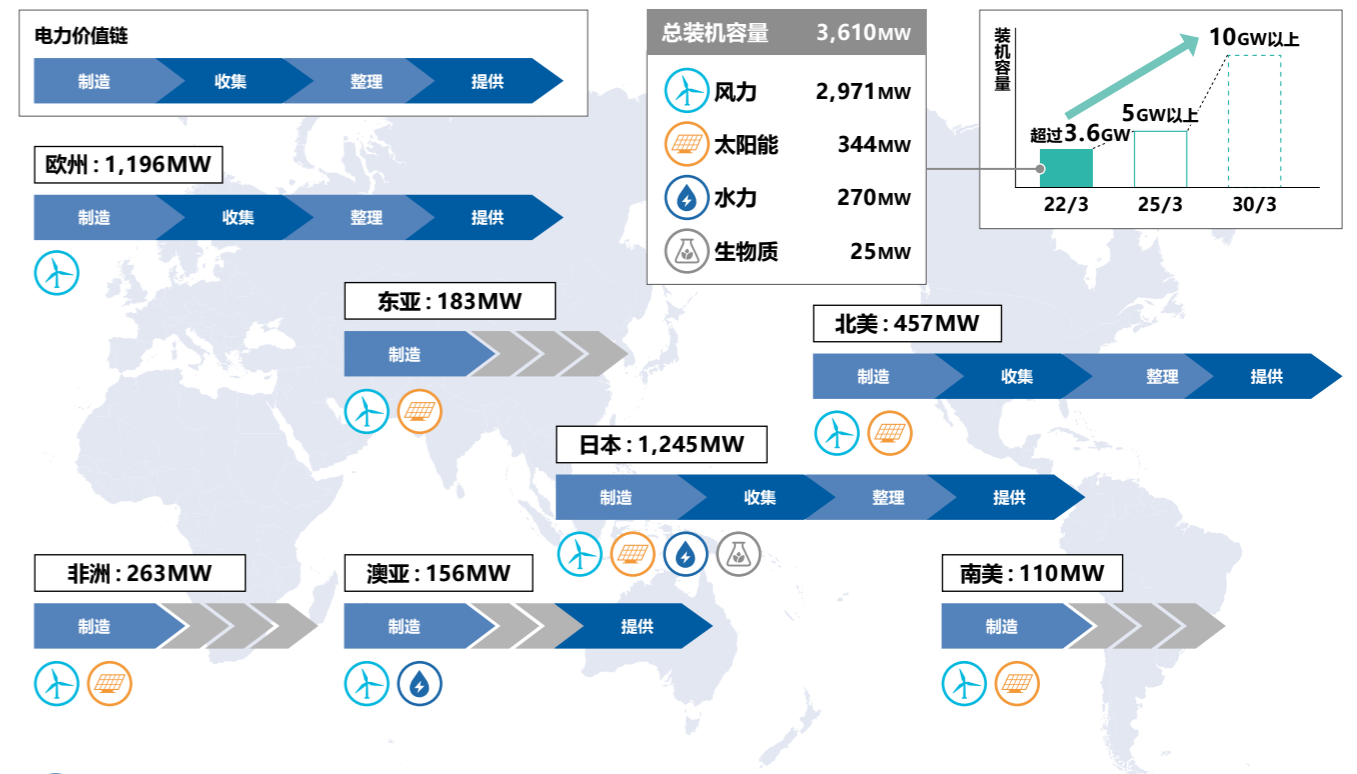
可再生能源战略

稳定和廉价的碳中和能源供应

自20世纪80年代以来, 本公司一直致力于发展可再生能源业务, 并在世界各地利用风能、太阳能、水力、生物质等多种能源“制造”电力。目前, 全球总装机容量超过3.6GW, 目标是在2024财年达到5GW以上, 在2029财年达到10GW以上。我们将增强在电力价值链中的功能, 通过建立整理和提供电力的机制来提供稳定和廉价的能源, 为创造更好的地球环境做出贡献。

此外, 包括中期经营计划期间在内, 为了进行更长远的布局, 我们将继续开拓海上风力业务。我们将完善电力价值链, 凭借综合实力不断获得客户的青睐。

同时, 通过将株式会社 Eurus Energy Holdings 纳为全资子公司, 加快推进可再生能源战略。



有关收购株式会社 Eurus Energy Holdings 股份 (纳为全资子公司) 的公告, 请参见本公司网站的“新闻发布”。
https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/220526_005990.html



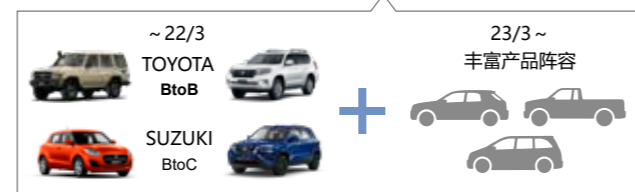
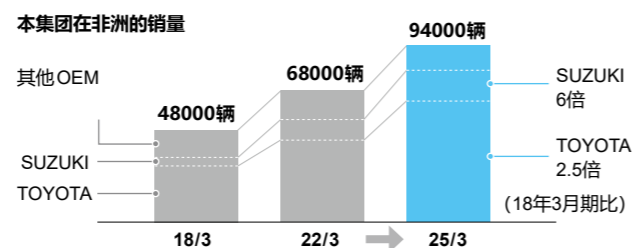


非洲战略

扩大业务规模与强化功能齐头并进

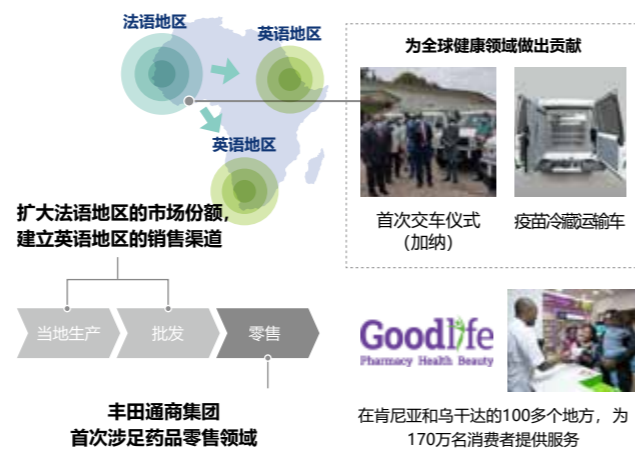
移动出行

在移动出行领域，我们将通过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，支持以移动出行为核心的产业实现全面发展。除了一直都占优势的BtoB交易外，我们还准确地抓住了非洲中产阶层不断扩大的需求，顺利地推动了铃木品牌产品的销售（BtoC交易）。在中期经营计划期间，我们将进一步扩大规模，与2017财年相比，力争实现销量增加5倍。我们还将提高在BtoB交易方面表现强劲的丰田品牌产品的销量，满足非洲的运输需求。



医疗保健

在医疗保健领域，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。我们在摩洛哥和阿尔及利亚从事欧美医药制造商的药品委托生产业务，并在22个非洲国家从事药品批发业务。我们将进一步扩大这一优势，通过增加业务所在国家和商品，拓展规模和功能。2022年3月，公司参股肯尼亚药品零售商 Goodlife Pharmacy公司，首次涉足下游药品零售业务。在全球健康领域，我们向加纳和其他5个非洲国家提供了获得世界卫生组织（WHO）PQS认证的疫苗冷藏运输车。



支持初创企业

初创企业投融资子公司

除了现有业务外，我们还将通过对新技术和新服务的投融资，解决非洲的社会课题。



循环型静脉产业战略

通过回收再利用业务提供脱碳解决方案

自20世纪70年代以来，我们一直在日本从事ELV（报废汽车）处理业务。我们还在中国和印度等海外国家推进ELV的规范处理以及拆卸和回收再利用。

随着电动车的普及，废旧电池在不久的将来会成为一项重大的社会课题，因此我们将致力于电池的3R（再制造、重复使用、回收再利用）业务。

在塑料和塑料瓶领域，我们也将通过从2022年起启动回收再利用业务等措施，尽到作为一家深入参与制造业的企业应尽的责任。



株式会社 Planic
回收塑料制造公司（计划2022年投产）
将来自汽车、家电、日用品等的废旧塑料再用于汽车零部件用树脂及其他用途的业务

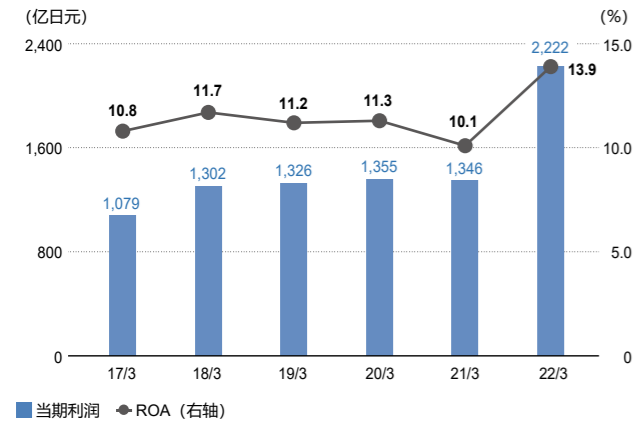


丰通 Pet Recycle Systems 株式会社（计划2022年投产）
将废旧饮料瓶作为饮料瓶回收再利用的“塑料瓶回收再利用”业务

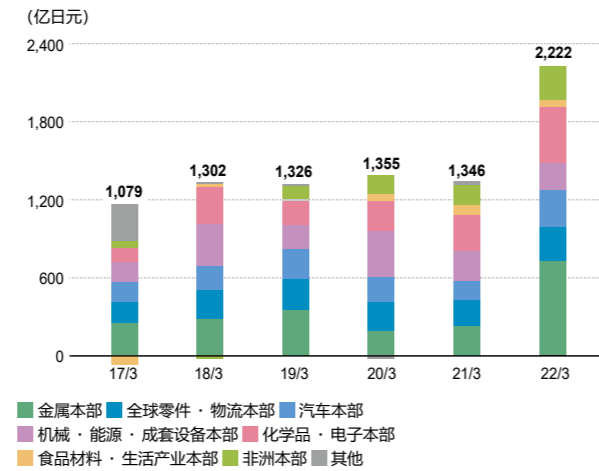
财务及非财务亮点

财务相关

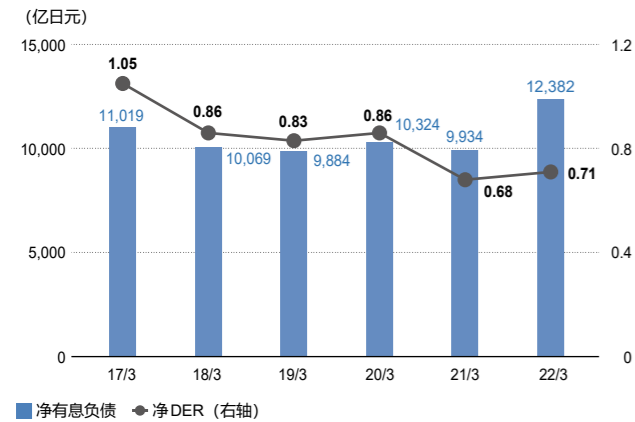
当期利润 (归属于母公司所有者) / ROE



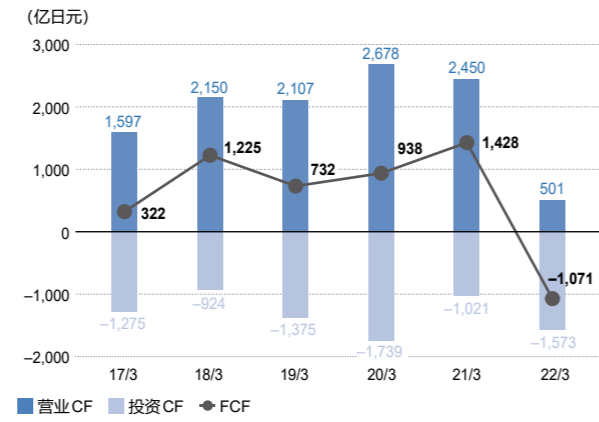
按部门划分的当期利润 (归属于母公司所有者)



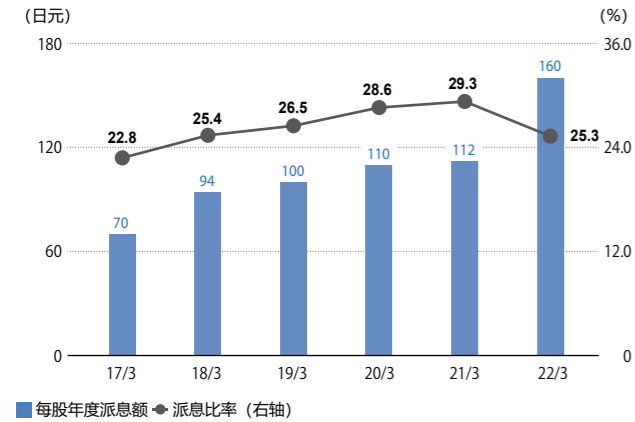
净有息负债 / 净DER



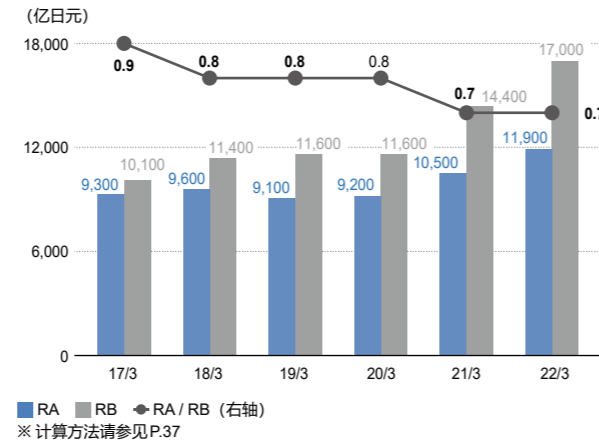
营业CF / 投资CF / FCF



每股年度派息额 / 派息比率

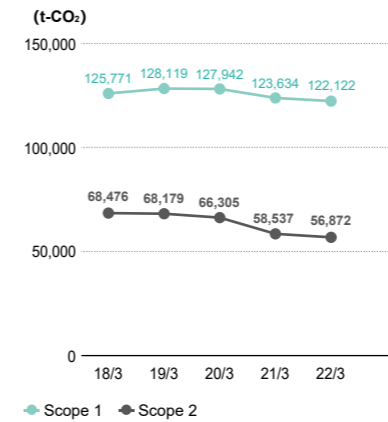


风险资产 (RA) / 风险缓冲资金 (RB)

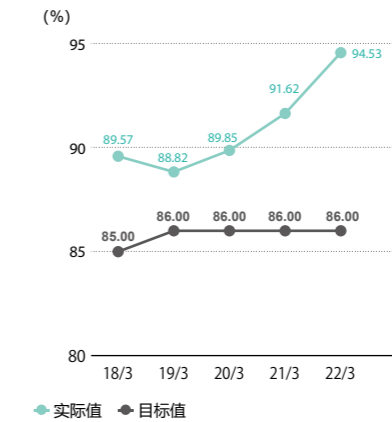


非财务相关

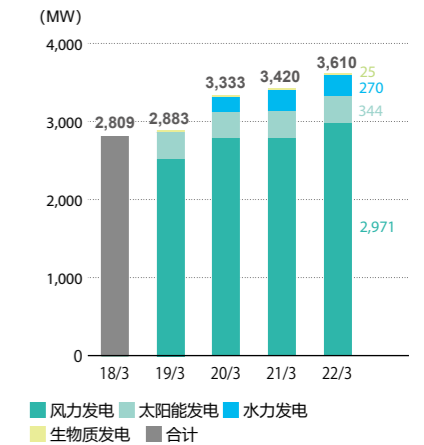
温室气体 (Scope 1、Scope 2) 排放量 (国内事业所)



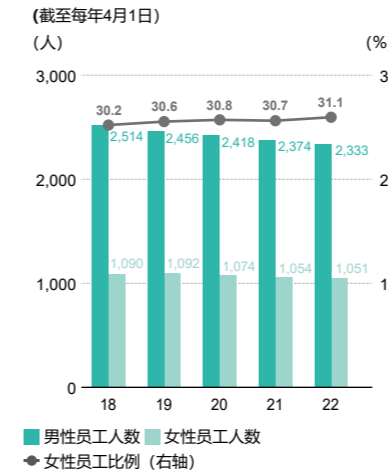
资源回收利用率 (实际值 / 目标值)



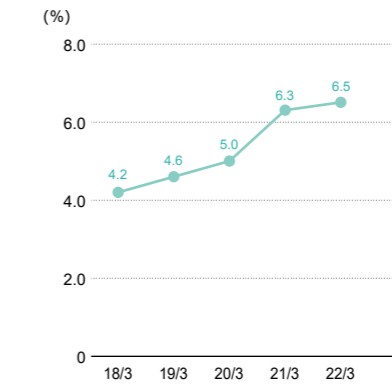
可再生能源总装机容量变化



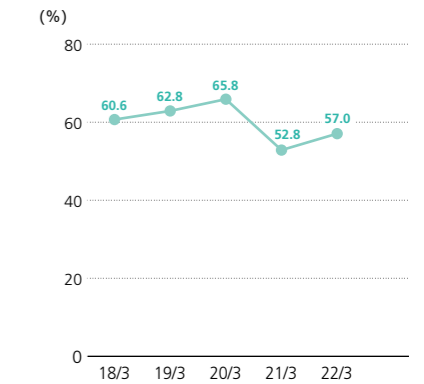
按男女划分的员工人数 (本公司)



女性管理人员比例



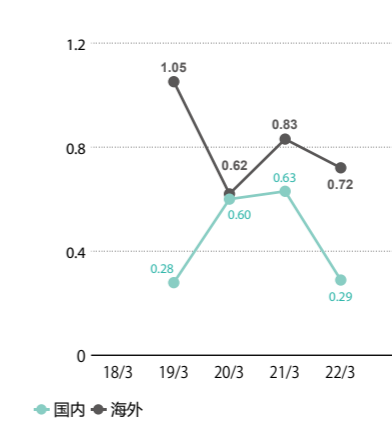
带薪休假落实率



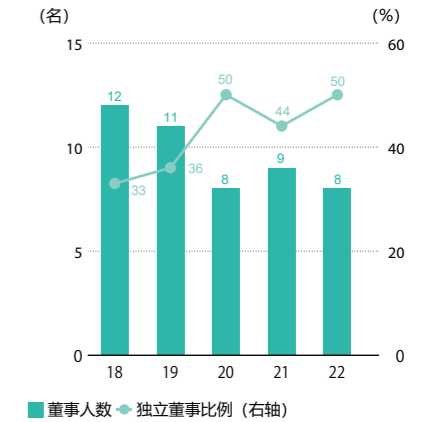
员工人均培训时间 (本公司)



停工工伤频率



外部董事比例 (截至6月底)



CFO 致辞 ~ 凭借本集团独有的功能迈向“下一个新阶段” ~



针对下一个价值创造阶段，我们将完善财务体系，使我们能够“持续投资于未来的地球环境”并实现“稳定的股东回馈”。

董事 CFO 岩本 秀之

2021财年中中期经营计划的总结回顾

定量目标

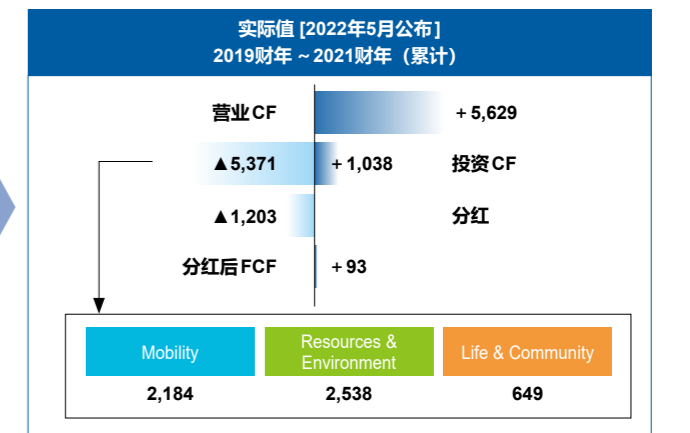
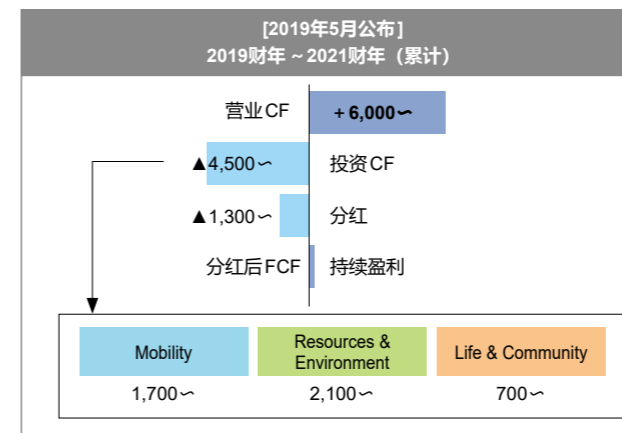
从2019年5月份公布的2021财年中中期经营计划中制定的各种量化目标来看，归属于母公司所有者的当期利润（以下简称“当期利润”）、ROE、净DER、RA / RB等所有项目均达成了预定目标。特别是当期利润为2,222亿日元，创历史最高纪录。在股东回馈方面，根据派息比率超过25%且稳定提高股息的分红方针，股息从2018财年的100日元增加到2021财年的160日元，3年内提高了60日元，共计派发超过1,200亿日元的股息。

	[[2019年5月公布] 2021财年目标]	成果	
当期利润	1,700亿日元	2,222亿日元	达成
ROE	10%以上	13.9%	达成
净DER	1.0倍以内	0.71倍	达成
RA / RB	不满1.0	0.7	达成
股东回馈	<ul style="list-style-type: none"> 基本方针：派息比率超过25% 致力于稳定地提高股息 	派息比率超过25%且稳定地提高股息 2019财年：110日元 (28.6%) 2020财年：112日元 (29.3%) 2021财年：160日元 (25.3%)	达成

现金流量和投资计划

即使面临着制定中期经营计划时无法想象的新冠疫情，我们还是通过坚守供应链获得了客户的信任，这有助于稳定我们的业绩，从而确保了接近目标的经营活动现金流量。同时，我们没有停止针对成长型企业开展的投资，在业务领域的投资总额超过了目标，并兼顾了3个领域的平衡。这些

投资都是在我们创造的经营活动现金流量范围内进行的，并坚持了财务的稳健性，从而确保了分红后的自由现金流保持盈余。



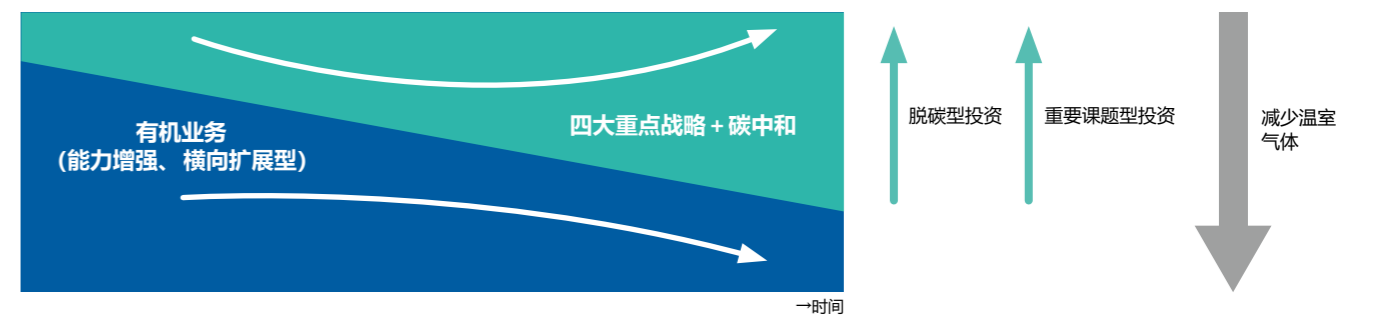
(单位：亿日元)

碳中和相关投资对于实现本集团的可持续增长也是必不可少的

我认为未来商业思维将从以物理上的“产品”或“利润”为中心向注重“更美好的社会”和“幸福”等“感性价值”转变。也就是说，注重未来地球环境的商业在“下一个新阶段”将变得更加重要。因此，不能适应这种环境变化的企业将不得不走向衰落，只有能够快速适应环境变化的企业才能实现持续、跨越式的增长。我们认为，为了可持续增长，对未来地球环境的投资（有助于实现碳中和的投资）是必不可少的。众所周知，与其他业务相比，有助于实现碳中

和的业务的投资额更大，利润贡献时间更长。目前，我们通过过去培育的项目实现创收和对现有业务的改进来确保“用于维持和改善未来地球环境的投资资金”，但我们预计在某些时期，我们的累计投资额将超过我们累积的经营活动现金流量。但我认为这正是当下必须要做的，也是在控制未来现金流量的同时要切实执行的。为了兼顾让股东们满意的稳定的回报和可持续增长，我们将继续对现金流量进行管理。

投资金额分配比例示意图



通过稳定的财务体系支持积极的投资

在2022年5月公布的2024财年中长期经营计划中，3年累计投资金额为7,500亿日元至9,000亿日元。这一数字包括刚才提到的有助于实现碳中和的投资，并且属于到2030年实现脱碳社会的1.6万亿日元的一部分（参见P.40）。我们假设在某些执行时期，对于这一领域的累计投资金额可能超过累积的经营活动现金流量。以前我们是在“经营活动现金流量范围内进行投资”的，今后我们在切实注意这一原则的同时，继续实施必要的投资。另一方面，我们将一如既往地坚持将净DER保持在1.0倍以内，在维持财务基础的同时，为迈向“下

一个新阶段”而实施的针对成长型企业开展的投资提供资金储备。因此，将经营活动现金流量按市场进行细分并加以控制就显得尤为重要。在过去的几年里，我们在每月的管理合并决算中实施了各细分市场现金流量的可视化，例如，我们可以分析哪些国家的业务使用了多少现金流量。在执行这些财务方针之后，我们将以派息比率超过25%为基本方针，继续坚持稳定派息并致力于提高股息。截至2021财年，我们已经连续12个财政年度实现股息增长，我们的目标是在中期经营计划期间内不断提高股息。

定量目标 (2024财年中长期经营计划)

	2024财年		2022财年 ~ 2024财年 3年累计现金流
当期利润	2,500亿日元	经营现金流	+ 7,500 ~ 9,000亿日元
净DER	1.0倍以内	分红	▲ 1,700亿日元 ~
股东回馈	以派息比率超过25%为基本方针，力争稳定地提高股息	投资现金流	▲ 7,500 ~ ▲ 9,000亿日元

投资周期管理

通过投资周期管理和风险管理为迈向下一个新阶段的财务基础提供支撑。

我们认为公司的可持续发展，离不开合理的风险管控，离不开富有成效的投资。我公司所进行的投资并非以追求短期利益为目的，而是以中长期战略性投资为主。这种投资方式不仅有助于推动业务发展，还可以促进我集团价值链的进一步延伸与强化。我们已建立相应的体系，从投资立项研究到正式实施的每一个环节，都可以充分调动公司内部智慧与经验，经过层层审议后做出最后的投资判断。此外，还不断健全投资实施后的跟踪体系，致力于解决业务公司的课题并开展资产置换等工作。

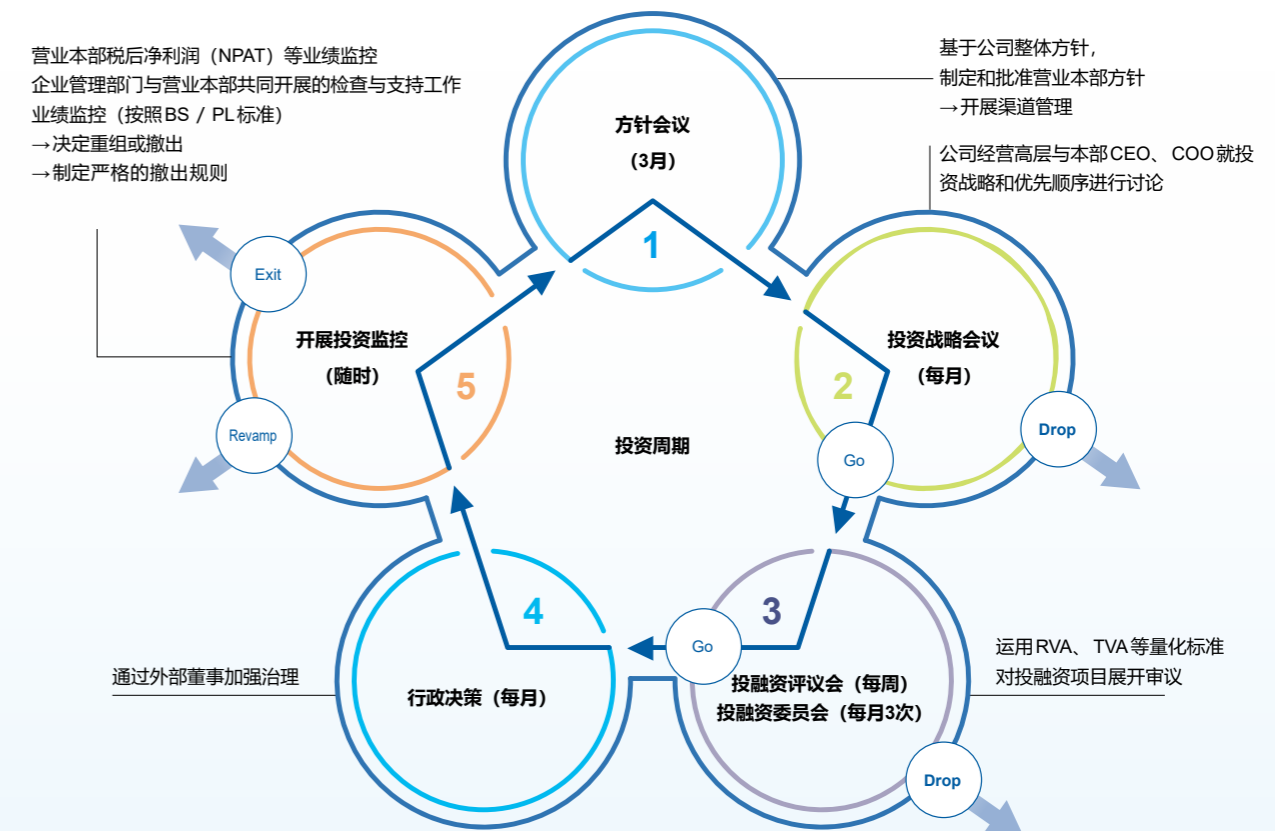
新的投资项目由方针会议、投资战略会议决定主要方针，单个投资项目由投融资评议会及投融资委员会对业务计划进行筛选后，做出行政决策。CFO在投融资评议会中担任主席，评议会在使用资金效率指标 (TVA, 用于验证是否能确保投入的资本获得了相应的收益规模) *1 和风险盈利指标 (RVA, 用于验证收益与风险的匹配程度) *2 等丰田通商独有的指标的同时，还使用我公司独有的环境检查表对气候变化等环境风险进行评估，从多个角度对项目进行量化验证。

此外，部分国内外相关公司为了加快投资决策速度，正在开展移交投资权限的工作。

项目进入投资执行阶段后，对于存在一定问题的项目，由企业管理部门和营业本部共同对解决问题的进度进行管理，并提供相应的援助（检查 & 支持工作）。同时，营业本部开展自主业绩监控，企业管理部门基于BS / PL标准*3进行监控。一旦发现项目低于量化标准，则对是否继续推进项目进行验证和判断，最终决定是否撤出或进行重建。

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

*1 TVA: Toyotsu Value Achievement的简称。
TVA= (经常性收益-利息收支) × (1-各国税率) -使用资金 × 各国使用资金成本率 (各国国债收益率)
*2 RVA: Risk adjusted Value Added的简称。
RVA= 经常性收益 × 60% - 风险资产 × 风险成本率
风险资产是指在发生意外事件 (百年一遇) 时可能产生的最大资产损失
风险成本率是指以本公司ROE (净资产收益率) 目标值的12% - 15% 为目标的股东期望收益率
*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



风险管理

风险管理体制

丰田通商在《风险管理基本方针》中将风险定义为“有可能导致业务发生意外损失，令集团财产和信誉等蒙受损失的因素”。我们的风险管理基本理念是对工作中产生的各类风险加以认识和探讨，以确保经营活动安全，提升企业价值，妥善地将风险控制住可控范围内。在具体执行风险管理基本方针时，我们不仅按照以前的方式分别由各风险主管部门进行风险管理，而且还在2020年4月将原来的ERM委员会升级为“综合风险管理委员会”，它是负责验证更加全球性的风险管理状况的全公司会议。该委员会从各风险项目中提取了最需要关注的10个风险项目（商品、授信、业务、外汇、融资、人事劳务、信息安全、丑闻、物流、职业安全与环境），实施“10项检查”（设置了相关管理项目的综合风险管理），并

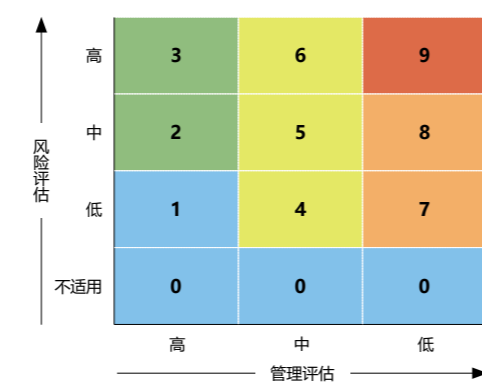
通过各集团成员公司的实施和风险状况的可视化和改善活动，针对本集团整体的风险，与各部门和各集团成员公司开展合作，从合并管理的角度建立和加强风险管理体制。

综合风险管理委员会以海外各地区的风险主管为中心，由营业本部企划部长和负责“10项检查”的风险主管董事和部长出席，对各地的实体实施的风险评估结果进行定量和定性风险分析，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。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，以此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	应收账款逾期/低评级业务	投资·审查部
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/侵犯人权/长期固定与职务兼任	人事部/监查部
信息安全	All Toyota Security Guideline(ATSG) 未完成项目/网络安全措施	IT战略部
丑闻	反腐败/合规	法务部/合规与危机管理部
物流	物流合规	物流部
职业安全与环境	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



风险评估结果(热图)

	商品	授信	业务	外汇	融资	人事劳务	信息安全	丑闻	物流	职业安全与环境
A级	Green	Green	Green	Green	Blue	Yellow	Red	Yellow	Blue	Yellow
B级	Green	Blue	Blue	Green	Blue	Blue	Green	Green	Green	Green
C级	Blue	Orange	Blue	Blue	Orange	Yellow	Blue	Orange	Blue	Blue
D级	Green	Yellow	Blue	Red	Blue	Blue	Green	Yellow	Yellow	Green
E级	Yellow	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Green	Blue	Blue	Green

财务风险管理

风险资产 (RA) / 风险缓冲资金 (RB)

为了验证风险总量是否在经营能力范围内，我们定期对风险资产 (RA)，即本公司合并口径下的最大预计损失进行测量，并致力于保持RA与本公司财务实力——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。

风险资产的风险管理设定为“RA/RB<1.0”。该方针具体是指：进一步加强以各业务单元为单位的现金流管理，努力提高业务的收益性以及营运资本的效率，以此来实现经营活动现金流量的最大化；同时基于所创造出的现金流，处理好成长型投资与股东回馈之间的平衡。受益于这些持续的措施，2021财年，RA仍在RB范围内 (RA/RB=0.7 < 1.0)。

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。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。

主要风险管理

财务类的主要风险控制如下。

① 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。

② 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。

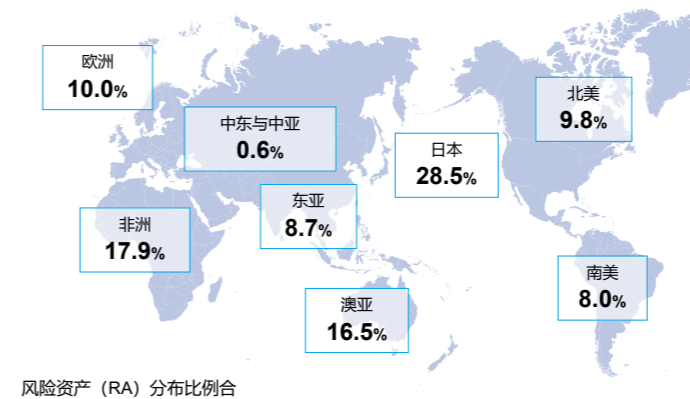
③ 业务投资风险

相关内容请参见P.34、35、50

④ 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。

世界各极与各地区的管理情况



风险资产 (RA) 分布比例合

风险资产 (RA) / 风险缓冲资金 (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 × 各国评级和按会计科目划分的风险权重 (RW) 以及按货币分类的汇率变动RW，并计算合计
一在风险暴露时可能遭受的最大预估损失。主要是通过将资产负债表中的资产金额 (按会计科目) 乘以根据各国评级预估的最大损失率RW，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

推动碳中和及循环经济

为子孙后代营造更宜居的地球环境

我们的目标是根据企业理念“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”，完成我们的使命

减少温室气体排放量的目标和今后的措施

丰田通商集团将脱碳作为可持续发展相关重要课题 (Materiality) 之一，并举全公司之力推动实现碳中和 (CN) 目标。作为有助于向脱碳社会转型的具体政策，我们于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) 开展丰田通商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。

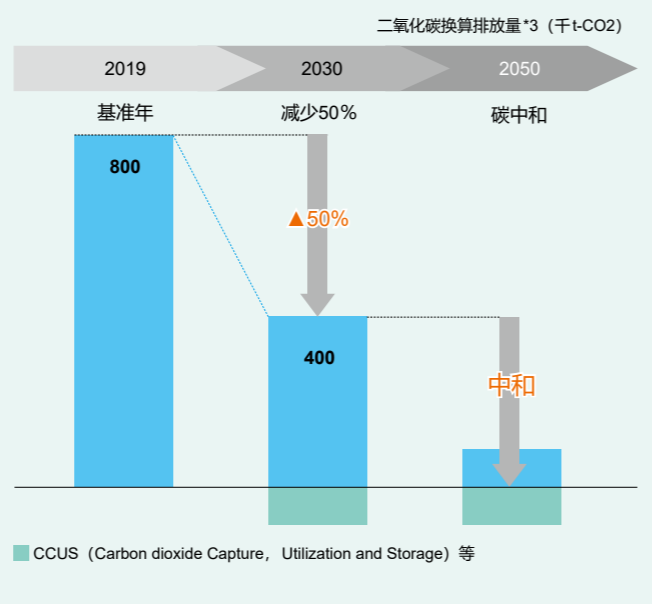
为实现这一目标，本集团推动落实节能和可再生能源的利用 (在办公室和工厂使用LED照明，在自有建筑物安装太阳能发电设备)，并在生产过程和物流方面，通过燃料转换、提高能源消费效率和技术创新来减少温室气体排放量。

此外，丰田通商集团在产业生命周期的各个阶段都从事支持循环经济 (CE) 的业务。例如，我们自20世纪70年代以来，通过 ELV (报废汽车) 资源回收利用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。

丰田通商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。丰田通商集团全体员工齐心协力，力求将集团打造为全球领先的“循环经济提供商”，为解决社会问题做出贡献。

丰田通商集团碳中和宣言

- 削减目标**
 - 2050年实现碳中和
 - 2030年比2019年减少50%
- 适用对象：本公司、国内外合并子公司 (Scope 1、Scope 2)
 ※ Scope 3：与供应商和客户一起采取具体措施，通过价值链减少温室气体排放



*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 适用于本集团 Scope 1、2 的排放量。根据温室气体核算体系计算出

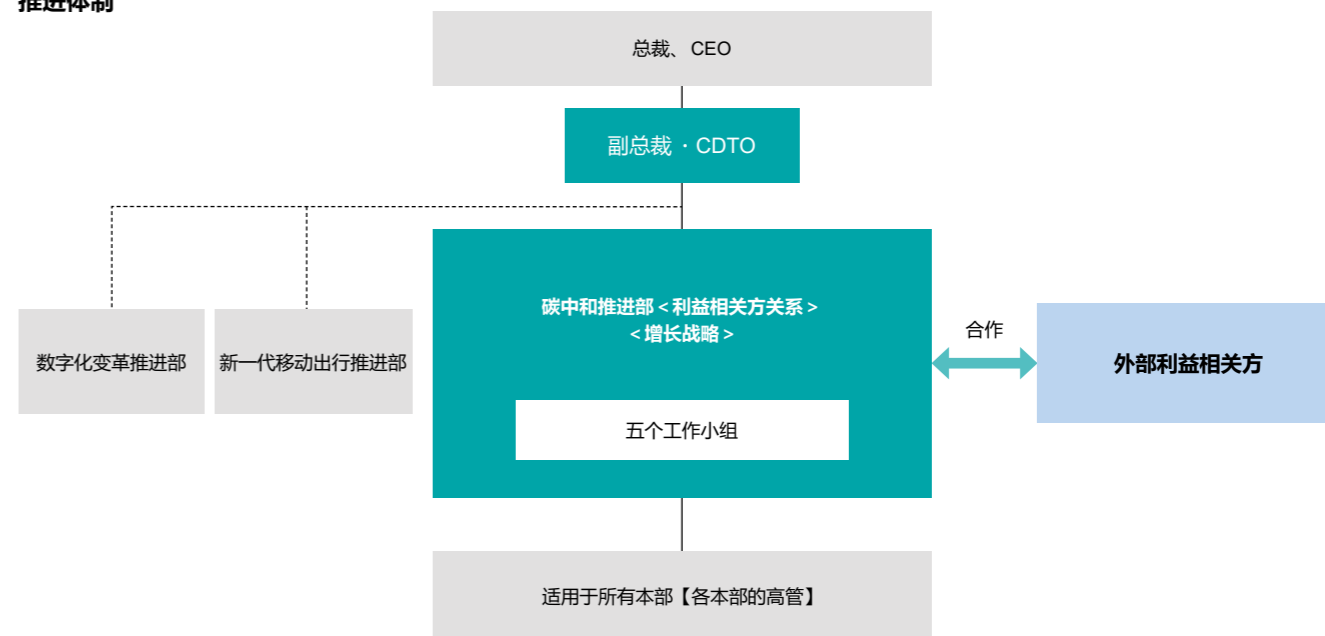
推进体制

丰田通商集团顺应全球迈向脱碳社会的潮流，将促进实现碳中和定位为公司的首要任务，并于2021年4月在“为子孙后代营造更宜居的地球环境”的口号下成立了碳中和推进工作组。2022年4月，成立专业组织——碳中和推进部，进一步加快脱碳的步伐。

碳中和推进部致力于实现碳中和宣言，包括设计旨在减少

自身温室气体排放的制度和进行排放量管理等，并根据与本集团具有优势的碳中和及循环经济相关的业务领域的增长战略，组建了五个工作小组 (WG)，力求通过扩大业务来实现脱碳社会。2021年11月，为5个工作组制定了《2030碳中和路线图》。丰田通商集团将在经验、业绩和专有技术方面果断为领导变革的业务投入资源，引领实现碳中和。

推进体制



Pick Up

内部碳定价

在丰田通商集团各成员公司共同努力减少温室气体排放的同时，为了支持这些措施，在管理绩效的评估中，我们采用了一些机制，例如根据温室气体排放量的增减，对各营业本部的收入做加减法，或者在评估时从收入中去除与减少温室气体投资相关的折旧和利息等成本。

①内部碳定价制度

- 制定温室气体减排计划 (通过系统化实现可视化)
 - 绩效管理 (体现在管理会计绩效中)
- 减少排放将获得奖励 / 增加排放将分摊成本

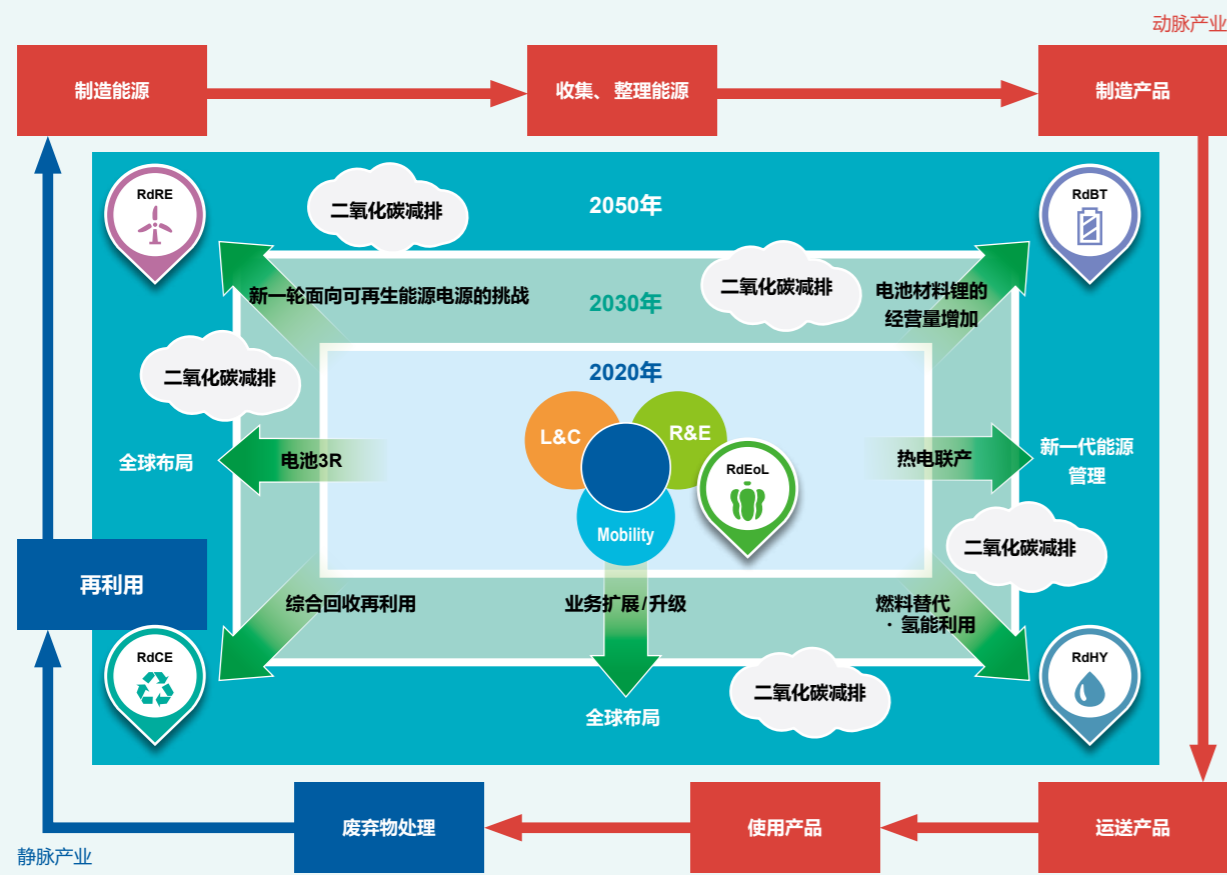
②脱碳设备投资资助制度

- 开始使用温室气体减排投资列表 (把握减排投资总额，筛选项目)
 - 项目选择 / 投资激励 / 效果报告
- 折旧和利息成本由全公司承担，加速投资

优势领域和五个工作小组 (WG)

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，发展支撑循环经济的业务，“助力向脱碳社会转型”。

<p>RdRE (Road Renewable Energy) 可再生能源和能源管理 WG</p> <p>投资规模 7,000亿日元</p> <ul style="list-style-type: none"> 自身消费电力的50%使用可再生能源 满足主要客户集团的可再生能源替代需求 扩大可再生能源占比 	<p>RdBT (Road Battery) 电池 WG</p> <p>投资规模 4,000亿日元</p> <ul style="list-style-type: none"> 打造产地销型供应链 参与电池制造业务 扩大锂等资源供应能力 参与原材料和构件制造业务
--	--



<p>RdCE (Road Circular Economy) 资源循环与3R WG</p> <p>投资规模 2,000亿日元</p> <ul style="list-style-type: none"> 以循环经济创新中心为基础，创立“循环经济 × 碳中和业务” 实现电池的循环利用/金属与树脂的回收利用/二氧化碳再循环 	<p>RdEoL (Road Economy of Life) Economy of Life WG</p> <p>投资规模 1,000亿日元</p> <ul style="list-style-type: none"> 通过农业综合企业获得碳信用 以碳中和、循环经济的理念改造 EoL (生命经济) 业务 	<p>RdHY (Road Hydrogen) 氢能和替代燃料 WG</p> <p>投资规模 2,000亿日元</p> <ul style="list-style-type: none"> 氢能和FC (燃料电池) 的规模化应用在10多处地点实现三种模式 (港口、公共交通、物流) 在中部地区实现替代燃料供应
--	--	---

到2030年之前，面向脱碳社会的投资规模将达到1.6万亿日元



可再生能源和能源管理 WG

Road Renewable Energy: 碳中和的首要任务

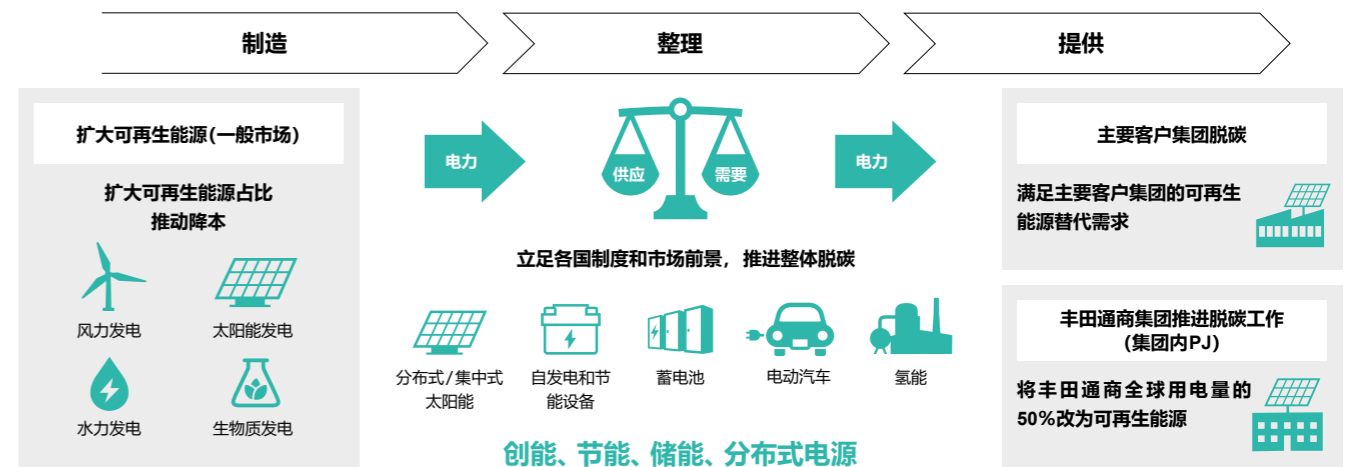
我们将利用在可再生能源开发方面积累的知识和经验，助力实现碳中和目标。

措施概要

利用我们在“制造”可再生能源领域积累的知识，将我们的措施范围扩大到“整理”和“提供”领域，为我们的主要客户集团和丰田通商集团的脱碳做出贡献。

立足各国制度和市场前景，主要通过推进集中式/分布式太阳能、可再生能源菜单和环境价值交易，不仅将我们全球用电量的50%改为可再生能源，而且将措施范围扩大到主要客户集团和供应链，以支持各公司的脱碳措施。此外，除了

在一般市场上促进在现有布局地区的引进外，还力求通过扩大以新兴国家为主的布局地区和开发海上风力等新的电源类型，在全球范围内扩大可再生能源发电的引进。



2030碳中和路线图

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
① 满足主要客户集团全球范围内的可再生能源替代需求	对主要客户集团的贡献分布式太阳能		对主要客户集团的贡献		对主要客户集团的贡献		对主要客户集团的贡献		对主要客户集团的贡献	
② Must Do 将集团内部的可再生能源占比提高至50%	分布式太阳能		对主要客户集团的贡献		对主要客户集团的贡献		对主要客户集团的贡献		对主要客户集团的贡献	
③ 一般市场 扩大全球可再生能源占比	以新兴国家为主，扩大业务经营区域(非洲等)		以新兴国家为主，扩大业务经营区域(非洲等)		以新兴国家为主，扩大业务经营区域(非洲等)		以新兴国家为主，扩大业务经营区域(非洲等)		以新兴国家为主，扩大业务经营区域(非洲等)	
	推动在现有业务经营区域扩大可再生能源占比(陆上风力、太阳能、水力、地热、生物质)		推动在现有业务经营区域扩大可再生能源占比(陆上风力、太阳能、水力、地热、生物质)		推动在现有业务经营区域扩大可再生能源占比(陆上风力、太阳能、水力、地热、生物质)		推动在现有业务经营区域扩大可再生能源占比(陆上风力、太阳能、水力、地热、生物质)		推动在现有业务经营区域扩大可再生能源占比(陆上风力、太阳能、水力、地热、生物质)	
							新型电源的开发(海上风力)		新型电源的开发(海上风力)	



电池 WG

Road Battery: 碳中和创新循环

从电池资源开发到再构建、再利用、再循环，进行广泛的布局。

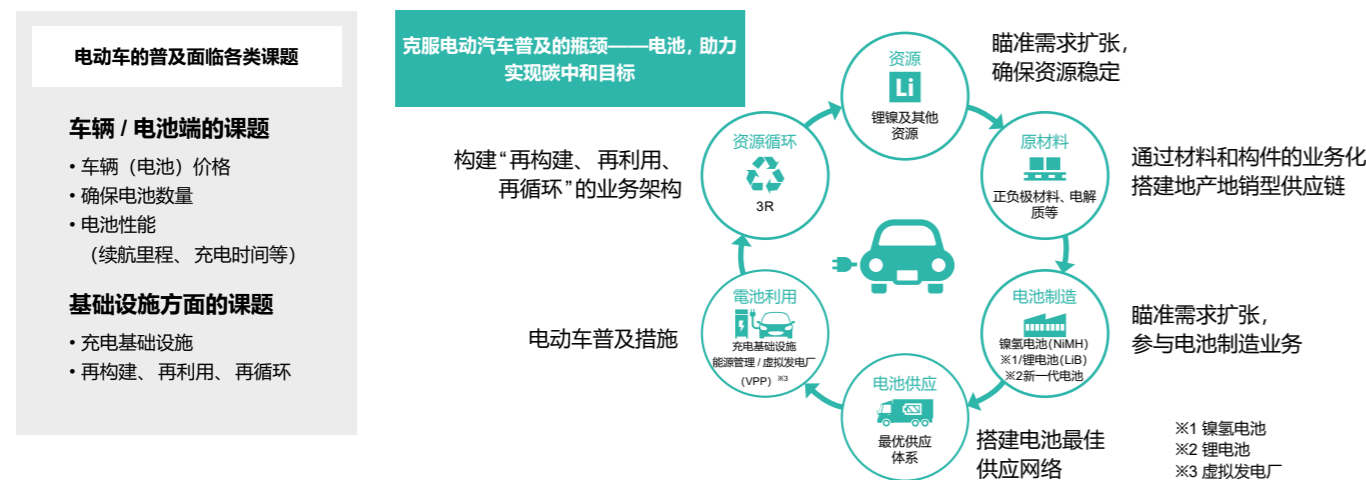
措施概要

电池 WG 以“克服电动汽车普及的瓶颈——电池，助力实现碳中和目标”为口号，开展跨本部工作。

基于电动化的快速扩张，在全球专注于打造产地销的电池供应链。具体推进以下措施：

- 确保电池原料锂等稀缺资源的稳定
- 正负极材料等电池材料及配套零部件的制造商业化

- 参与北美等地区的电池制造业务
 - 建立利用二手电池的再制造、重复使用机制
 - 构建电池回收再利用方案
- 通过上述措施，在解决课题的同时推动电动车的普及，为子孙后代营造更宜居的地球环境。



2030碳中和路线图

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
资源	引进纯电动汽车 (BEV) 的时期					正式普及纯电动汽车的时期				
资源	加强锂生产和精炼能力					瞄准需求的进一步增长, 确保充足的资源 (锂、镍及其他资源)				
原材料	参与电池材料和构件制造业务					在全球布局材料和构件制造业务				
原材料	响应技术创新 / 加速布局新一代电池 (固态电池等)									
电池制造 / 供应	参与电池制造业务					电池制造能力的提升及全球布局				
电池制造 / 供应	设备交钥匙工程订单 / 构建最佳供应机能									
电池利用	加快推进充电基础设施建设									
资源循环	验证再利用和再构建模式					在全球布局再利用和再构建业务				
资源循环	开发再循环技术					量产 / 全球布局 / 面向高质量发展的技术开发				



氢能和替代燃料 WG

Road Hydrogen: 发展未来能源的路径

氢能和替代燃料是实现碳中和的关键因素之一，我们将在这方面加速布局。

措施概要

氢能和替代燃料 WG 致力于推广氢能和生物燃料等跨越三大业务领域的下一代能源的普及。第一，致力于建立一个有效利用 FC 的模式，将各种类型的移动出行工具和固定电源的燃料电池 (FC) 化以及氢气的制造和供应相结合；第二，致力于通过推动电动化和替代燃料的使用等使我们的全球物流网络实现脱碳，以减少丰田通商集团及利益相关方的二氧

化碳排放；第三，致力于构建生物燃料、氢和氨等碳中和 (CN) 燃料供应链。我们将通过上述活动，为致力于实现碳中和目标的利益相关方做出贡献，并推动丰田通商集团实现碳中和。

氢能和燃料电池的有效利用	集团物流	碳中和燃料
为建设氢能社会搭建能源强度模式 在至少 10 地实现规模化应用的 3 种模式 港口 • 美国洛杉矶港 • 英国伊明翰港 • 日本国内港口 公共交通 • 欧洲 (德国、西班牙等) 物流 • 欧洲 (德国、西班牙等)	燃料电池外销 确保燃料电池动力总成外销市场 30% 的份额 30%	减少自有卡车的排放量 减少 50% 业务子公司卡车的二氧化碳排放量 (与 2019 年相比) -50%
		碳中和燃料开发以及供应链构建 以生物来源等为中心, 加速布局 (利用废物) 制造生物甲烷等 商品贸易与销售 工厂和工业用途

2030碳中和路线图

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
燃料电池的有效利用	港口	F/S ¹		成果转化验证		建立商业模式		在美国、英国扩大业务 / 在日本等国布局			
	公共交通和物流	建立商业模式@欧洲和日本					在欧洲、日本扩大业务		验证 → 建立商业模式		
	燃料电池的外销和设备开发	支持多用途开发 (船舶 / 工程机械 / 矿山机械) 构建再利用方案					成为全球一流的市场参与者				
集团物流	引进生物柴油燃料 (BDF) ² 并开展实验		在试点地区推广生物柴油燃料		在所有地区推广生物柴油燃料						
	小型燃料电池汽车 (FCEV) ³ 试点实验		大型燃料电池汽车实证实验		在试点地区推广燃料电池汽车						
碳中和燃料	生物液化天然气	业务可行性 F/S		启动小规模业务		业务的决策与建设		业务启动 → 扩张			
	氢和氨	支持用电方替换燃料 促进能源来源多元化		试验性引进		正式引进					
	BDF (船用)	搭建自价值链 VC ⁴ (新加坡 / 日本)		正式引进 → 逐步扩大							
生物柴油燃料 (船用)	向日本稳定供应生物质燃料 (木屑颗粒等)										

¹ Feasibility Study ² Bio Diesel Fuel ³ Fuel Cell Electric Vehicle ⁴ Value Chain



资源循环与3R WG

Road Circular Economy: 静脉产业首选丰通

我们秉持“减碳、脱碳和碳资源循环利用”的理念，不断加大资源循环举措的力度。

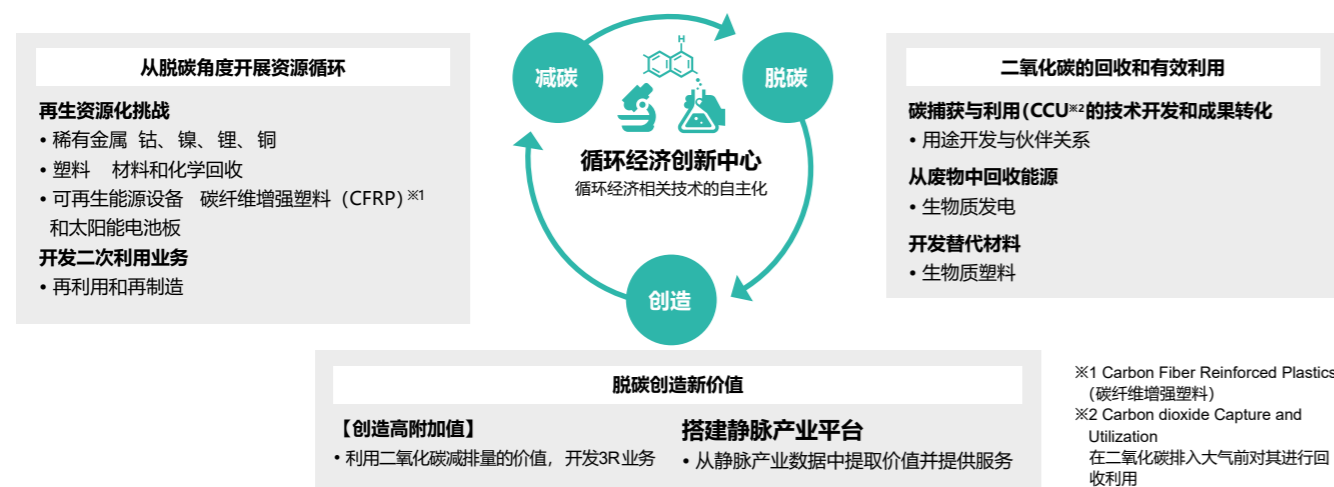
措施概要

我们将利用自20世纪70年代以来在资源循环业务方面积累的经验，畅想未来社会的场景，抓住碳中和趋势带来的机遇，致力于创造新的价值。

我们的重点布局领域包括：电动化快速发展带来的车载电池3R业务；预计将来会大量废弃的太阳能电池板、氢气罐、风车叶片等可再生能源相关设备的资源回收利用；从与资源枯竭和社会问题直接相关的电子废物中回收贵金属和树脂材料的业务。

脂材料的业务。

为了在这些新领域占领先机，我们将建立循环经济创新中心，探索与循环经济相关的尖端技术，开发商业模式，并作为世界领先的循环经济服务商，迎接建设循环型社会所面临的挑战。



2030碳中和路线图

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
① 循环经济创新中心	成立准备									
电池3R	扩大工厂废料循环业务				扩大废品循环业务					
可再生能源/新能源相关内容	太阳能电池板		筛选和试点业务			开发再循环技术			业务化	
金属和树脂材料相关内容	碳纤维增强塑料(CFRP)		用途开发			实验室和小规模试点		大规模量产开发		
② 高附加值/平台(PF)业务	消费者对企业C2B平台业务回收报废车辆指令(ELV)平台业务		试点/业务化		投资全球平台企业			平台在其他领域/市场的横向普及		

^{*1} Platform ^{*2} Consumer to Business ^{*3} End of Life Vehicle



Economy of Life WG

Road Economy of Life (生命经济): 造福子孙后代

在“医疗与衣食住行”领域布局二氧化碳的减排及吸收利用业务。

措施概要

在主要措施①“通过农业综合企业实现碳捕获、利用与封存(CCUS)”方面，我们利用巴西粮食业务中的交易农户网络，收购和销售以符合独有标准的可持续耕作方法生产的Green Grain。

目标是通过森林保护取得和销售碳信用。

在主要措施②“用CN/CE的概念实现食品材料业务的升级发展”方面，我们专注于生产和销售替代蛋白加工食品，同时推动使用生物塑料来包装食品。

在主要措施③“在Economy of Life领域建立循环型业务”方面，我们启动了塑料瓶回收再利用业务。目标是在废弃损耗较大的服装领域建立循环型业务。



^{*1} Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (碳捕获、利用和封存)

^{*2} Life Cycle Management

2030碳中和路线图

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
① 通过农业综合企业实现碳捕获、利用与封存	收集并销售碳信用		新一代生物质业务(巴西)			VEGI业务模式的横向推广、与太阳能发电相结合				
② 用CN/CE的概念实现食品材料业务的升级发展	生物质塑料商用		参与植物肉加工食品生产业务			畜牧×发电及制氢业务				
③ 在Economy of Life领域建立循环型业务	材料再循环业务上线		业务扩张			化学回收				
	增加具有二氧化碳减排效果的产品		产品生命周期管理PLM系统功能扩展			动脉/静脉一体化服装生命周期管理系统的建成和运行				
	服装“动脉”		服装制品回收与再利用业务			确立回收与再利用新技术				

^{*1} 利用海洋生态系统吸收大气中的二氧化碳，并将其固定、封存在海洋中 ^{*2} Product Lifecycle ManagementManagement

根据TCFD的建议披露信息示

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“公司治理”、“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。

本公司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建议。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。

1 治理

丰田通商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措施，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确认，并适当向董事会进行汇报。其内容会通过该委员会的成员（各营业本部CEO）在实际的业务活动中得到体现。此外，该委员会自2020年起对重要课题设定相应的KPI，并对进展情况加以确认。

此外，每年定期在安全与环境会议上审议节能目标的实现情况以及对气候变化法律法规修改内容和新要求事项的响

应情况，并运用PDCA循环对其进行确认。其审议内容会通过该会议的成员（各营业本部以及集团成员公司的专项负责人）在实际的业务活动中得到体现。

2021年4月，我们成立了跨部门的组织——碳中和推进工作组，并在每月定期召开一次的碳中和推进会议上讨论向脱碳社会转型的战略。碳中和推进工作组还负责管理本集团的温室气体（Greenhouse Gas，以下简称“GHG”）减排进度。

可持续发展推进委员会	决定与包括气候变化在内的重要课题相关的方针以及重要事项
委员长	贷谷伊知郎(总裁)
负责董事	富永 浩史(董事、CSO*1)
秘书处	经营企划部可持续发展推进室
安全与环境会议	气候变化相关合规等的进度管理
主席	佐合昭弘(副总裁)
负责董事	斋藤彰德(CSKO*2)
秘书处	安全·环境推进部
碳中和推进会议	实现碳中和的战略决策
主席	贷谷伊知郎(总裁)
负责董事	今井 斗志光(副总裁、CDTO*3)
秘书处	碳中和推进部

*1 CSO: Chief Strategy Officer
*2 CSKO: Chief Safety & KAIZEN Officer
*3 CDTO: Chief Digital & Technology Officer

2 战略

(1) 情景分析

我们将气候变化问题作为全球面临的重要课题之一，选择受气候变化影响较大的业务，并按照TCFD的建议进行情景分析。

对于业务的影响，我们选取了影响较大的因素进行情景分析。风险方面，考虑了转型风险（政策和法规、技术、市

场、声誉）和物理风险（急性、慢性）；机会方面，则考虑了资源效率、能源结构、产品和服务以及市场。

我们的目标是2030年温室气体排放量比2019年减少50%，在此次的情景分析中，同样将2030年作为分析的时间框架。

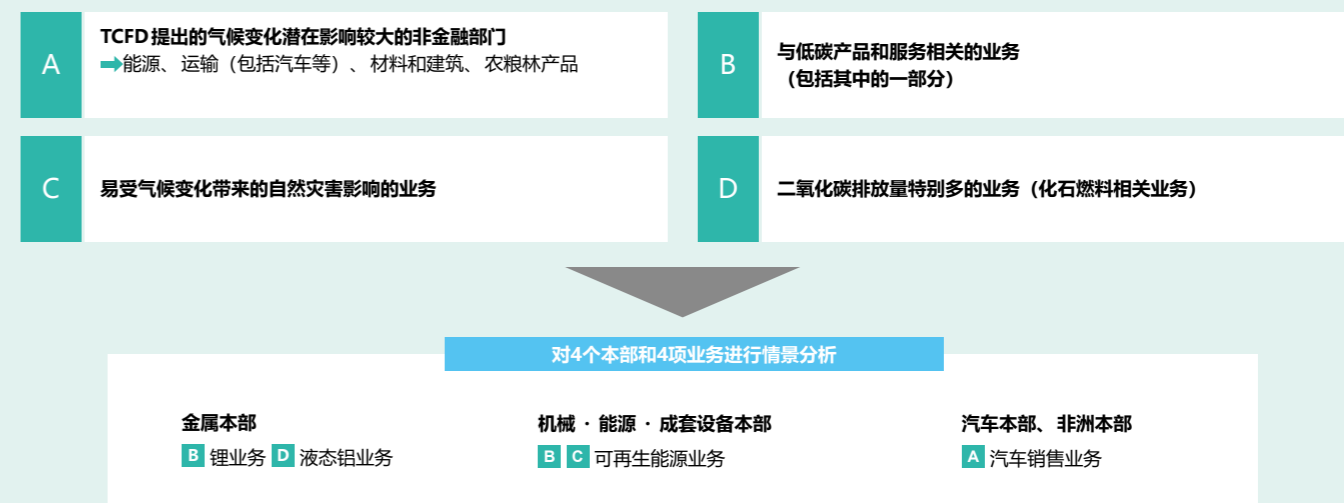
参考情景

为了评估我们的业务环境因气候变化而发生重大变化时的新业务机遇和业务韧性，并分析对业务的影响，我们参考了IEA（International Energy Agency：国际能源署）和IPCC（政府间气候变化专门委员会）等机构提供的下列情景。

分类	情景概要	主要的参考情景
低于1.5°C/2°C的情景	旨在实现脱碳社会的政策和法规得到实施，与工业革命前相比，全球的气温上升幅度控制在1.5°C/2°C以下的情景。与4°C情景相比，转型风险较高，但物理风险较低。	<ul style="list-style-type: none"> Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE), IEA World Energy Outlook 2021. Sustainable Development Scenario (SDS), IEA World Energy Outlook 2021. IPCC RCP2.6
4°C情景	不引进新的政策和法规，二氧化碳排放量持续增加的情景。与低于1.5°C/2°C的情景相比，转型风险较低，但物理风险较高。	<ul style="list-style-type: none"> Stated Policies Scenario (STEPS), IEA World Energy Outlook 2021. IPCC RCP8.5

选择对象业务

在本公司的业务中，我们选择了受气候变化影响较大的业务（从下文A至D的角度）作为情景分析的目标，并对锂业务、液态铝业务、可再生能源业务和汽车销售业务进行了情景分析。今后，我们将不断扩大对象业务的范围。



对于该情景分析中的情景和商业环境的认识基于国际机构等提出的主要情景，并不是本公司的中长期展望。

应对气候变化

根据TCFD的建议披露信息

(2) 各业务的情景分析结果

锂业务

为了提供电动车不可或缺的车载锂离子电池原料，我们已于2014年开始在阿根廷奥拉斯盐湖生产碳酸锂。此外，在日本境内，我们正在福岛县双叶郡楮叶町建设氢氧化锂制造工厂，预计2022年投产。

气候相关风险与机遇

分类	内容
风险	自然灾害、气候异常等对阿根廷碳酸锂产量的影响
机遇	汽车电动化等导致锂产品需求发生变化

各种情景下对业务的影响

- 在任何一种情景下，使用锂电池的电动车和蓄电池的需求预计都将增加。
- 关于阿根廷碳酸锂生产业务因降雨而导致锂生产效率恶化的风险，与2021年的实际情况比较，未发现降雨量发生变化，因此推断对锂生产的影响较轻。
- 将低于1.5°C/2°C的情景与4°C的情景进行比较，预计在低于1.5°C/2°C的情景下，电动车和蓄电池的需求将大幅增加，因此推断该业务整体的机会将扩大。

本公司的应对措施

我们的目标是通过增强现有能力，建立长期稳定的供应体系，以应对随着电动车的全面普及而增加的锂需求。此外，随着电池容量的提高，预计氢氧化锂的需求将会增加，我们将扩大业务领域，建立稳定供应的体系。

液态铝业务

本公司向客户供应的再生铝是具有更高的二氧化碳减排效果的液态铝，产量全球领先。今后，电动车将会加速普及，与此同时，轻量化所需的铝部件的需求将会增加。出于对环保的考虑，铝废料的资源回收利用也将增加对再生铝的需求。

气候相关风险与机遇

分类	内容
风险	燃油车和电动车销售构成比的变化对业务的影响 碳税等的实施对业务的影响
机遇	电动化导致铝的需求变化 原铝替换为再生铝的需求变化

各种情景下对业务的影响

- 在低于1.5°C/2°C的情景下，由于油耗管制收紧等因素，燃油车在总销量中的占比将会减少，但另一方面，电动车销售占比的增加将带来轻量化需求的增加，加上预计全球回收材料需求或将增加，因此推断该业务的整体机会将会扩大。
- 在4°C情景下，预计不会出现低于1.5°C/2°C情景所假设的油耗管制收紧等情况，因此推断对该业务整体的影响有限。

本公司的应对措施

该业务被定位为重点领域“循环型静脉产业”之一，对于铝回收再生利用价值链，我们将从上游至下游，在全球范围内不断强化其各项功能。对于因碳税的实施等因素而增加的成本，我们将有效利用新技术等手段，努力减少温室气体的排放。

可再生能源业务

我们在全球范围内开展风力、太阳能、水力、地热和生物质等发电业务，并致力于促进非洲和新兴国家的发展以及海上风力开发等业务。

气候相关风险与机遇

分类	内容
风险	可再生能源相关政策(上网电价、补贴、减税等)调整对业务的影响
机遇	可再生能源需求增加对业务的影响

各种情景下对业务的影响

- 在低于1.5°C/2°C的情景下，可能会受到可再生能源政策调整导致上网电价制度取消等因素的影响，但随着全球范围内政策的进展以及对可再生能源需求的大幅增加，预计相关技术创新将取得进展，可再生能源将成为关键能源。因此，可以预见，满足对可再生能源的需求，不断进行开发，将会扩大该业务的整体机会。
- 在4°C情景下，由于政策调整，可能会取消上网电价制度等，虽然对可再生能源的需求不会像低于1.5°C/2°C的情景那样增加，但预计也会有一定的增长，因此对该业务的整体影响有限。

本公司的应对措施

该业务被定位为本公司的重要领域，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。通过稳定供应具有竞争力的可再生能源，为营造更宜居的地球环境做出贡献。

汽车销售业务

本公司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150个国家的业务网络，开展进口总经销及经销业务。

气候相关风险与机遇

分类	内容
风险	燃油车和电动车销售构成比的变化对业务的影响
机遇	电动车需求的变化

各种情景下对业务的影响

- 在任何一种情景下，预计全球新车总销量将围绕新兴国家呈现增长态势，因此推断该业务整体风险较小。
- 在低于1.5°C/2°C的情景下，由于油耗管制收紧等因素，燃油车在总销量中的占比将会减少，但预计电动车销售占比将增加，因此推断该业务的整体机会将会扩大。
- 在4°C情景下，预计不会出现低于1.5°C/2°C情景所假设的油耗管制收紧等情况，燃油车和电动车的销售占比受影响较小，因此对该业务整体的影响有限。

本公司的应对措施

预计新车销售市场将围绕新兴国家继续扩大，因此我们将加强在全球的销售体系。在扩大电动汽车产品阵容的同时，我们将确保作为其关键部件的电池材料的资源，并开拓电池的3R（再制造、重复使用、回收再利用）业务领域，促进电动车的普及。

3 风险管理

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·环境会议以及可持续发展推进委员会的审议后，由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（副总裁、CSO、CFO以成员身份参加）、投融资协议会（CFO以成员身份参加）、投资战略会议（总裁、副总裁、CSO、CFO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，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，并且总部针对国内外的合并子公司，每3年实施1次内部环境监查，对其风险管理过程进行监控。

4 指标与目标

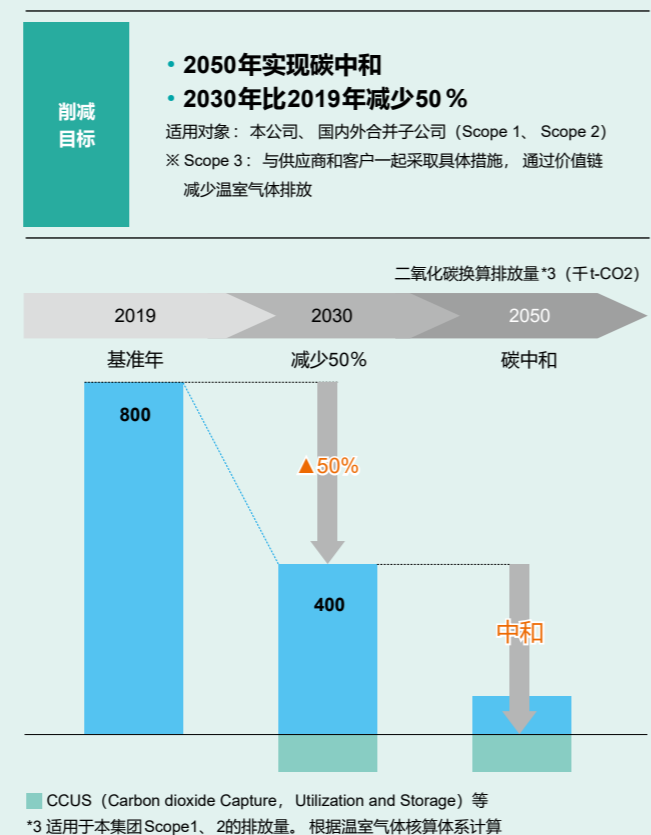
温室气体减排目标和今后的措施

公司运营中的碳中和（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。

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



外部董事与CHRO的对话



外部董事
藤泽 久美

CHRO
滨濑 牧子

迈向“下一个新阶段”的人力资本经营

对ESG有深刻见解的外部董事藤泽女士和在人力资源领域有着丰富职业经验的CHRO (Chief Human Resources Officer) 滨濑女士展开了一场对话。

为真正的全球性企业配置和培养人才

滨濑CHRO (以下简称“滨濑”)

自2019年6月就任以来的3年里，为了让丰田通商成为真正的全球性企业，我一直在开展相关的基础工作。业务战略和人力资源战略是一枚硬币的正反面，它们是实现经营战略的一个整体，我们在管理层的共识下推进人力资源战略，以实现成为“真正的全球性企业”的经营战略。

外部董事藤泽 (以下简称“藤泽”)

在我的印象当中，丰田通商在2016年将法国贸易公司CFAO纳为全资子公司，如果再继续仅从日本的角度考虑人事制度，整个集团的经营将变得不尽如人意，在这个时候，

我们迎来了您的加入，真是太好了。刚才您提到“真正的全球性企业”，其中“真正”一词是什么意思呢？

滨濑

一言以蔽之，它不是日本眼中的“全球性企业”，而是由65,000人的团队组成的公司。一般来说，所谓的“全球化”，实际上其发展方式根据企业的不同而千差万别。我们的业务遍布130个国家，要说什么样的经营方式最能让世界各地的客户满意，我们认为是“联邦经营”。根据不同地区和业务的特点和成熟度，我们要么将日本的实践推广到其他国家，要么在当地创造新的业务，或者在世界各地因地制宜地开展业务。

我认为像这样将各种业务发展方式组合起来就是联邦经营。将联邦经营与人事战略相联系，就是要做到各得其所的人才配置和放眼各地区和业务的未来发展培养人才，这一点非常重要。以前通常是由日本派遣的常驻人员负责海外网点的管理工作，但现在有必要更多地海外管理岗位上起用当地人才，或者反过来让海外人才在日本国内任职。其中，日本派遣的常驻人员也越来越多地被期待发挥与以往不同的作用。如果实现这种联邦经营的人才配置和培养达到了非常成熟的状态，那就成为了人事眼中的“真正的全球性企业”。

藤泽

为了实现人才的合理配置与培养，我们必须深谙企业和业务的发展前景，为此又必须读懂社会的发展前景，所以CHRO可以说是承担着经营的一部分重担。它不是“人事部长”或“人事主管”，而是“首席官”，我认为真正的全球性企业需要这样的角色。

丰田通商已经取得了长足的进步，如果一味地按照过去的模式不断积累经验，很难培养在“下一个新阶段”中担起经营重任的人才，您觉得是这样吗？

滨濑

您说得没错。在这20年间，丰田通商的经营规模和员工人数都有了大幅度的提高，所以仅靠传统的业务和职业生涯积累是无法掌握“经营”方向的。应当倒推出未来的理想形态，并为此储备必要的经验和知识。过去我们的思路基本上是把优秀的人才逐个安排到岗位上，现在我们制定了接班人培养计划，先定义关键岗位以及该岗位预期发挥的作用，再从全球的角度考虑人才与岗位的匹配度。

此外，将公司内部领导力培训项目与该培养计划挂钩，针对具体岗位建立人才输送管道。该培训项目的内容是在把握全球环境的基础上制定的，并且从更高的角度思考经营，例如思考我们的全球愿景是什么，以及我们如何从管理层的角度实现自己的远大目标。

此外，最重要的是，在VUCA*时代，具有挑战性意义的是积累现场经验，即如何在任何情况下都能按照自己的志向行

动，在边学习边改变这一点上也是一个得到极大锻炼的机会。

* Volatility (易变性)、Uncertainty (不确定性)、Complexity (复杂性) 和 Ambiguity (模糊性) 的首字母缩写

藤泽

也就是说人才的培养和配置是一体的。您刚才说的全球关键岗位是怎么确定的？

滨濑

在实现全球化的过程中，通过海外当地法人招聘员工是扩大当地业务的关键。首先确定了200个左右的岗位，包括总公司应该掌握的丰田通商的部长级岗位和影响力大的海外子公司的岗位等。其中，海外全球岗位有113个，在中期视角下按岗位培养接班人。今后，我们还将考虑将各极和各本部更多职位纳入进来，包括下一级别的岗位以及今后有望大幅增长的业务岗位等。

藤泽

将优秀的人才配置到有发展潜力的业务中，而不仅仅是现在创收的业务中，这对于企业的可持续发展是不可或缺的，也就是所谓兼顾深化和探索的经营思路。

我比较担心的是，如果身居关键岗位的人才的上司仍然保持原有的管理风格，本人也可能会受到影响，您是否考虑过这方面的问题？

滨濑

这也是一个重要的视角。在人事的世界里，人才成长的要素比例为“7: 2: 1”，其中“现场”占7成，“与上司等周围人的关系”占2成，“培训”占1成。由此可见，人才成长的关键是在职场中如何成长，这部分共占约9成。我们从去年开始加强管理沟通，使用辅导等方法，致力于提高激发每个人所具有的能力和想法的“沟通能力”。

除管理风格外，我们还在推进数据驱动式人事战略。不将敬业度调查等各种调查和问卷数据留给现场，而是由人事

推进，为现场和上司考虑如何将分析结果用于员工的下一步发展提供支持。如果能有效地利用数据，就能客观地把握以往的做法和偏差，推进人才录用和配置的多元化。当然，数据只是辅助工具，发挥现场主义，通过对话更好地了解员工才是大前提。

藤泽

您刚才说到从中长期的角度去创造商业的未来和与之相匹配的人才，我觉得这项工作是比较艺术性的，这背后需要有科学的数据的支撑。

从2年前开始，在达沃斯论坛上也出现了CHRO的社区，在人力资本经营成为全球重大议程的情况下，我曾担心日本的起步可能会晚一些，但丰田通商似乎在稳步地开始行动，这让我放心下来。

滨濑

与以前相比，最近几年在经营会议等场合谈论人事的次数大幅增加，全体高管对其重要性有了更加深刻的认识。这很大一部分要归功于您在董事会等场合的发声使得管理层在很大程度上注意到了人事的重要性。

藤泽

丰田通商的管理层胸怀宽广，对于提案向来会认真对待。但是，从开始着手人事战略到企业产生明显变化需要时间，管理层必须要承担起坚持到底的责任。



为了实现联邦经营，
我们将合理配置人才，
使人才各得其所，
同时放眼各地区和业务未来发展，
开展人才培养，
建立“真正的全球性企业”。



推进多元化有助于降低组织的风险。
每个人都有不同的优势，
这样在业务方面也能分散风险。

多元化的意义和定量目标

滨濑

在业务环境瞬息万变，客户需求日趋多样化的形势下，丰田通商集团大力推进多元化&包容性经营战略，我们坚信尊重并接纳性别、年龄、国籍等各个方面的差异，发挥多样化人才的“差异化”作用，有助于提升丰田通商集团的整体优势。

人生角色的转变有可能成为女性海外赴任的瓶颈，希望各部门能够她们20多岁的时候尽早为她们提供机会。对于这种性别带来的限制，我们将积极提供支持。

关于女性管理人员的比例，我们提出了2025年达到10%的目标，但数字不是目的，最重要的是每个人都能自主规划职业道路。因此，并不是一味地提高女性管理人员的比例，而是制定了一个计划，确定在5年后、10年后，相当于管理职位的母集团中的哪个阶层，有什么样的机会和经验，会有多少人成为候选人。

为了验证我们是否坚定地朝着目标前进、是否与过去相比有所改变，应当通过定量值观察结果，因此我们制定了几个这样的KPI，并运行PDCA循环。

藤泽

也就是说只有进行缜密的现状分析，才能建立具有实效性的KPI。

滨濑

为了实现合理的人才配置，使人才各得其所，应充分了解个人的情况，最终促进人才的多元化，性别、国籍、年资等信息将变得不再重要。

此外，为了让人才各得其所，还计划提高社招的比例。如果还是像以前一样以批量招聘应届生的方式为主，那么将很难应对少子化、就业意识的变化等社会环境方面的变化，最重要的是，从业务规模、要求的速度、高度专业性的观点来看，也需要寻求校招和社招的最佳组合。

藤泽

推进多元化有助于降低组织的风险。在决策过程中，广泛发表意见更容易发现风险。相反，如果是同质性很高的组织，或者是风气不好、不容易发表不同意见的组织，就会增加忽略风险的可能性。

每个人都有不同的优势，这样在业务方面也能分散风险。为此，需要对每个人进行评估，将优势可视化。

滨濑

您说得没错。很多时候你并没有把握自己的优势，所以首先对职业生涯进行盘点是很重要的。如果能够在此基础上通过重塑技能提高自己，那么本人和企业都会感到幸福。我

们从2021年12月起试行了一项新的措施，首先以丰田通商50岁以上的员工为对象，对职业生涯进行盘点，并与上司进行沟通。许多人试着这样做之后才恍然大悟，并给出了很高的评价，因此今后计划正式引入这项措施。

健康、安全和人权是人事的根基

滨濑

我们认为员工身心健康是公司的第一财富，通过各种措施，2021年、2022年连续两年被评为健康经营品牌。公司增加了职业健康医生，并与人事一起制定了细致的对策。我们还在高管会议上讨论健康经营的重要性，或者请职业健康医生从医学的角度向管理层和员工科普健康经营的重要性。由此一来，全面体检的就诊率上升，健康保险报销的医疗费也下降了。

藤泽

如果把下属的健康管理列为上司的考核项目，大家可能会更有干劲吧。走访基层就能发现，丰田通商是真正重视安全和生命的，所以我觉得健康经营是根植于DNA之中的。

滨濑

没错，员工的健康和安全是首要任务。当新冠疫情开始蔓延时，我们对分布在全球的集团员工的安全进行了调查，这也代表了我们对健康与安全的重视。当时虽然有紧急联络网，但是数据的收集比预想的要花时间，非常辛苦。现在，我们已经建立了在1小时内收集到数据的体制。

藤泽

这项应急措施真是太棒了。

我理解您对员工的重视，但您如何处理包括供应链在内的人权问题？丰田通商也从事制造业务，所以对于这一问题希望也能引起重视。在全球范围内，日本的人权意识较低，尽管从海外接收了很多技能实习生，但监管却比较宽松，有必要引起注意。

滨濑

为了应对影响社会的人权风险，我们将开始启动针对所有合并子公司的人权尽职调查，并在未来对供应商进行调查。人权是所有人事措施的基础，为了夯实基础，我们在高层的强有力的领导下开展这项工作。

藤泽

听您一席话，我切实感受到丰田通商的人力资本经营正在优化升级。如何将这一点进一步向公司内外传达可能是今后的课题。您认为理想中的目标还要多长时间才能实现呢？

滨濑

还有两年吧。受新冠疫情影响，我们反而学到了一些新东西，采取了一些新的应对措施，但同时，因为疫情，在为拥有65,000人的丰田通商集团的全球人事制度奠定基础方面，我们耗费了一定的时间。我们没有办法去国内外的现场直接倾听意见，而且人才的培养和成长是需要时间的。我们描绘了理想中的整体形象，从定量和定性的角度制定了变革目标，我们将推动变革取得成果。此外，我们设想在此期间还会出现更多需要修正轨道的东西，所以我们要实现的人力资源经营是这样的，即随时领先于世界的动向和变化，将人事战略与业务相联动。

藤泽

终于进入人事战略的执行阶段了。作为外部董事，如果在执行前遇到障碍，我也会贡献克服障碍的智慧，为建设真正的全球性企业而一起努力。

可持续经营

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”，通过积极开展环保型业务、培养社会贡献型人才，提升了企业价值。

当前，我们所居住的这个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。对于企业而言，环境和社会课题既是风险，也是机遇。在这种情况下，我们正在进一步推动“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。本集团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，维护和增强环境价值和社会价值，并且不断创造经济价值，推动本集团的持续发展。

我们在开展可持续经营的过程中，将可持续发展相关重要课题（Materiality）作为优先关注领域。以“六项重要课题”为核心，努力解决各种社会问题，实现本公司“全球愿景”中的“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。

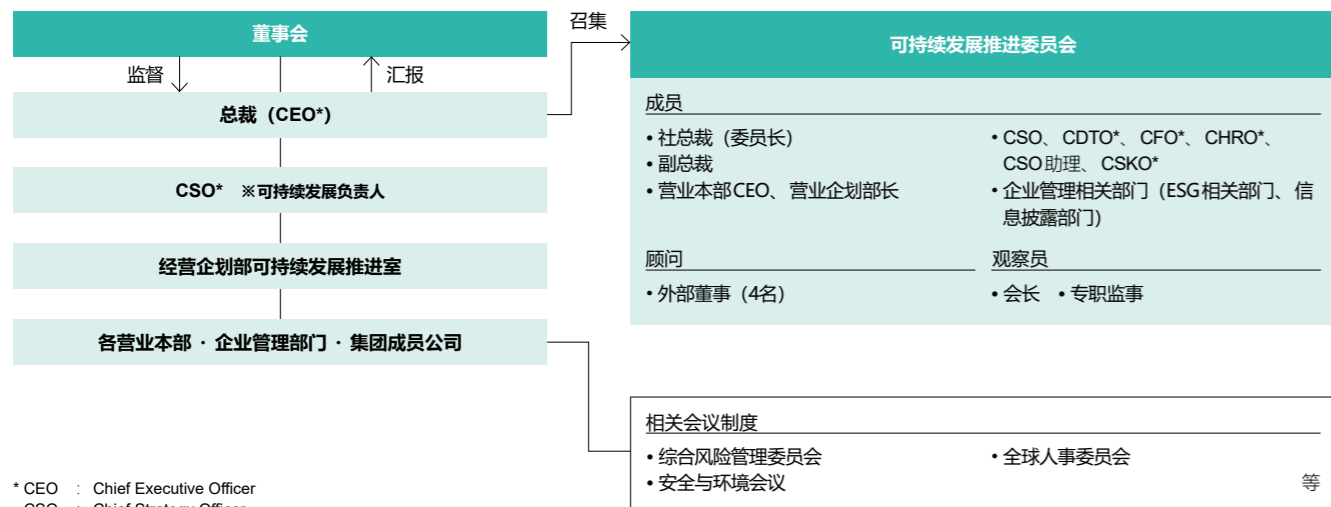


推进可持续经营

推进体制

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”，本公司在2019年4月，

本公司于2019年4月在经营企划部下面新设立了专业组织——“可持续发展推进室”。



* CEO : Chief Executive Officer
 CSO : Chief Strategy Officer
 CDTO : Chief Digital & Technology Officer
 CFO : Chief Financial Officer
 CHRO : Chief Human Resources Officer
 CSKO : Chief Safety & KAIZEN Officer

可持续发展推进委员会

我们每年召开一次可持续发展推进委员会，讨论、确定和落实可持续发展战略和方针。可持续发展推进委员会的委员长由总裁担任，由总裁召集，在CSO之下，由经营企划部可持续发展推进室作事务局。出席会议的人员包括总裁、副总裁、营业本部CEO、公司相关高管等主要成员。

从2017财年开始，2名在可持续发展方面特别有远见的外部董事参与并提供建议，但从2022年财年开始，我们将召集所有4名外部董事，以加强我们的体制，将外部广泛的知识应用于可持续发展经营。除了作为观察员的专职监事外，会长也将参加。

推进可持续发展的措施由经营企划部可持续发展推进室规划和拟订，由可持续发展推进委员会做出决策，并由各组织执行。在增加独立的外部观点的同时，可持续发展推进委员会基于“可持续发展就是经营本身”的思路，确定和调整各项基本方针和重要课题，并从环境价值、社会价值和经济价值的角度讨论和确定重要项目。对于所讨论的内容以及人权、气候变化等重要项目的应对方案，可持续发展推进委员会酌情向董事会进行汇报，并加以实施。

在2021年12月的可持续发展推进委员会上，我们讨论了以下主要议题：把握可持续发展的国内外发展趋势；分析ESG特别是气候变化对我们的影响（包括TCFD应对措施）；供应链人权尽职调查应对措施。此外，我们对2020年制定的重要课题KPI（Key Performance Indicator）进行了部分调整，该KPI是衡量本集团业务活动为推动实现SDGs所作出的贡献的指标。

在推进业务活动中的可持续发展方面，营业本部的CEO和CSO报告了将可持续发展和重要课题纳入本部和部门战略的进展情况，并分享了对该年度的回顾、KPI完成情况、未来目标和课题，从而展开了有助于进一步解决课题的讨论。

作为顾问的外部董事指出：“可持续发展措施不是我们的努力目标，而是我们发展业务时必须遵守的规则。”作为一个集团，我们将进一步加快可持续经营，并在整个公司范围内为公司的可持续增长和解决社会课题做出贡献。

可持续发展推进年表

2005年	2012年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
成立CSR推进委员会	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)，确定本公司应优先解决的“可持续发展相关重要课题(Materiality)”	在经营企划部内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)制定人权基本方针	为设定的KPI启动PDCA循环	修订人权方针、环境方针和供应链可持续发展行动指南

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，本公司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。

丰田通商集团的重要课题与当前可持续发展目标(SDGs)中的11项相关。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。此外，为了明确目标，公司从2020年开始为各项重要课题分别设定了相应的KPI。

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的 KPI 一览

重要课题	KPI
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 	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收益 (销售额) 定量方面 • 有助于实现交通事故零伤亡的相关措施 • 推进安全舒适的移动出行服务
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 	定量方面 • 本集团总装机容量中可再生能源占比 • 扩大非洲的可再生能源业务规模 • 节能及二氧化碳减排产品与服务的销售 • 本集团电动汽车销量的全球占比 • 温室气体排放量：到2050年实现碳中和
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 	定量方面 • 金属领域资源循环型业务的处理量 • 塑料的回收再利用处理量 定量方面 • 循环型社会建设的推进措施
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 	定量方面 • 非洲本部的收益 (销售额) 定量方面 • 包括非洲国家在内，继续推进在发展中国家的投资
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 	定量方面 • 百万工时伤害率 努力实现“零事故” 定量方面 • 完善劳动安全与健康相关机制 • 加强合规管理 • 加强内部控制 • 促进公司内外沟通
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” 	定量方面 • 加强人才培养 • 营造良好工作环境，激发员工工作动力 • 尊重人权 • 积极开展外部活动

有关 KPI 的详情，请参见 P.60 ~ 65、69

我们从2020年起针对重要课题设定了相应的关键绩效指标 (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。

我们的课题并不是一成不变的，可持续发展推进委员会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。2021财年的可持续发展推进委员会批准将2021年7月公布的温室气体减排目标作为重要课题 KPI 并进行进度管理。

为了让每一位员工都能够在工作过程中牢记“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。2021财年，为了学习先进企业的相关措施，我们邀请了该企业的可持续发展部门的人员为管理层和员工举办讲座，共计超过600人参加。同时，我们面向新入职的校招员工和社招员工开展可持续发展以及重要课题的相关培训。

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的制定流程



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移动出行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

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收益 (销售额)		
	2020财年实绩	2021财年实绩	2024财年目标
	包括通过改善车辆维护状况来减少事故；提供防撞报警装置、车载相机、自动驾驶相关电子元器件等	1,100 亿日元	1,360 亿日元

【增减 (与2020财年相比)】
 • 扩大车载相关业务，以减少交通事故

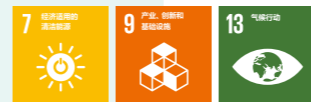
定量方面	有助于实现交通事故零伤亡的相关措施	推进安全舒适的移动出行服务
	<ul style="list-style-type: none"> 在印度开设汽车驾驶学校 参与基础设施协调避险系统“ITS 智慧杆塔*1”的实证实验 	<ul style="list-style-type: none"> 探讨高度自动驾驶卡车实证业务的商业化 构建 OTA *2 服务体系 (预防事故发生和车辆故障)

*1 配备可检测十字路口周围车辆和行人的摄像头、传感器、通信设备和LED显示屏等信息设备的多功能电线杆
 *2 Over the Air: 软件远程更新功能



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

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。



KPI

定量方面	本集团总装机容量中可再生能源占比*1		
	2020财年实绩	2021财年实绩	2024财年目标
		43%	45%

【增减 (与2020财年相比)】
 • 扩大可再生能源业务

定量方面	扩大非洲的可再生能源业务规模		
	2020财年实绩	2021财年实绩	2024财年目标
	总装机容量	260 MW	263 MW
二氧化碳减排贡献量	600 千 t/yr	630 千 t/yr	3,200 千 t/yr

【增减 (与2020财年相比)】
 • 在非洲地区扩大可再生能源业务

定量方面	节能及二氧化碳减排产品与服务的销售		
	2020财年实绩	2021财年实绩	2024财年目标
	包括：液态铝业务 (利用再生铝锭，减少二氧化碳排放)、锂业务、低功耗电子元件 (半导体等) 业务等	2,720 亿日元	4,390 亿日元

【增减 (与2020财年相比)】
 • 再生铝需求增加，生物塑料销量增加

定量方面	本集团电动汽车*2销量 (EV、HEV、PHEV) 的全球占比*3		
	2020年实绩	2021年实绩	2025年目标
		6.8%	7.0%

【增减 (与2020财年相比)】
 • 电动车销量增加

*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

可持续发展战略

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的应对措施

定量方面	温室气体排放量*4: 到2050年实现碳中和			
	2019年实绩 (基准年)	2021年实绩	2030年目标	2050年目标
	800千t-CO ₂	765千t-CO ₂ (减少4%)	减少50% ※与2019年实绩相比, 减少50%	碳中和

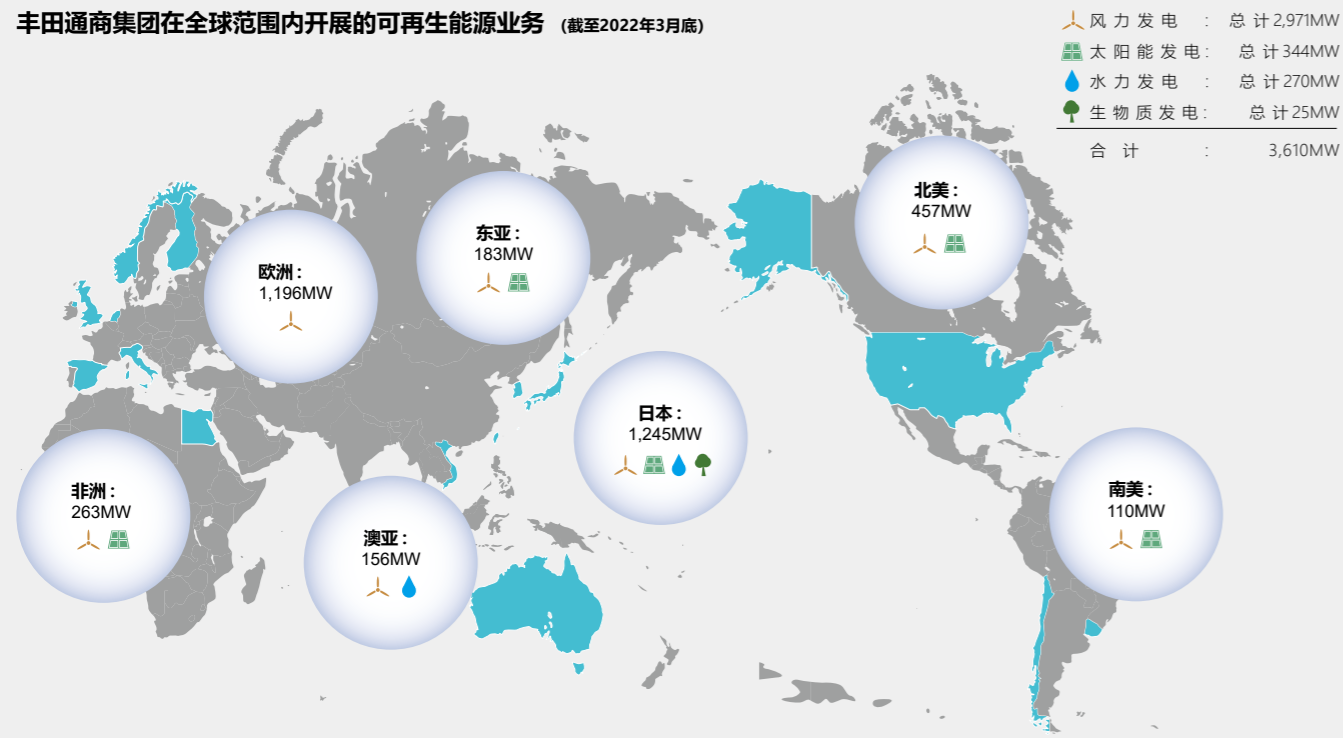
- 通过实施二氧化碳减排措施, 到2050年实现碳中和

*4 Scope 1, 2

Pick Up 丰田通商集团超过3,600MW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。同时, 通过将株式会社 Eurus Energy Holdings 纳为全资子公司, 加快推进可再生能源战略。

丰田通商集团在全球范围内开展的可再生能源业务 (截至2022年3月底)



※ 只包括已投产的项目



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	金属领域资源循环型业务的处理量		
	2020财年实绩	2021财年实绩	2024财年目标
包括: 环保金属业务、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	6,170千t	6,340千t	9,190千t

【增减 (与2020财年相比)】

- 由于改用回收材料的需求增加, 环保金属和ELV业务增加

定量方面	塑料的回收再利用处理量		
	2020财年实绩	2021财年实绩	2024财年目标
株式会社 Planic	—	—	相当于 70 万辆汽车*
丰通 Pet Recycle Systems 株式会社	—	—	相当于 20 亿个塑料瓶

【增减 (与2020财年相比)】

- 2家相关塑料回收公司预计2022年投入运营

* 换算为车身底盖原料

循环型社会建设的推进措施

- 开发使用从以木材为原料的“和纸”中诞生的可持续材料的产品。启动“KAMITO”项目
- 福助株式会社布局再生尼龙丝袜并开展省塑料化
- 包装材料不再使用塑料, 转为使用再生材料



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 (销售额)		
	2020财年实绩	2021财年实绩	2024财年目标
	8,600亿日元	11,330亿日元	14,940亿日元

【增减 (与2020财年相比)】

- 根据非洲增长战略，以汽车领域为中心，同时在汽车以外的领域也扩大业务

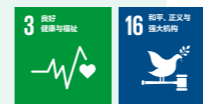
包括非洲国家在内，继续推进在发展中国家的投资

- 疫苗冷藏运输车的研发供应有助于提高发展中国家的疫苗使用率
- 已获得国际公平贸易认证的本公司和关联公司以合理的价格从农民手中收购认证棉花，并将其加工成公平贸易棉产品进行销售，为改善发展中国家棉农的生活和促进他们实现自立做出了贡献
- 通过 Mobility54 等，为挖掘和培育移动出行、医疗保健、零售等领域的初创企业提供支持



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，加强公司治理。



KPI

定量方面	百万工时伤害率 *1、2 努力实现“零事故”	
	2020财年实绩	2021财年实绩
	0.78	0.61

*1 根据每百万工时的工伤事故死伤人数计算得出
*2 对象：国内外主要相关企业

【实绩】

- 落实 Bad News First & Fast
- 通过横向通报灾害案例来防止类似灾害发生
- 通过针对存在安全课题的实体开展支援改善等实现零灾害的活动，与前期相比有所改善

完善劳动安全与健康相关机制

- 开展职场安全在线学习
- 推进“健康八项挑战”等措施后，连续2年被评为健康经营品牌

加强内部控制

- 强化董事会职能 (包括加强董事会讨论、有效发挥独立外部董事的作用等)

定量方面

加强合规管理化

- 开展高管法务培训
主题：“ESG/SDGs时代的法律合规措施”
- 发布法务部内部通讯 (月刊)

促进公司内外沟通

- 为了让主要海外网点自主开展安全活动，提供培训教材等，活跃关于安全活动的内部交流

可持续发展战略

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的应对措施

“安全和合规是所有业务活动的根基”，“安全管理就是‘人员建设’”。基于这一理念，除集团成员公司员工外，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

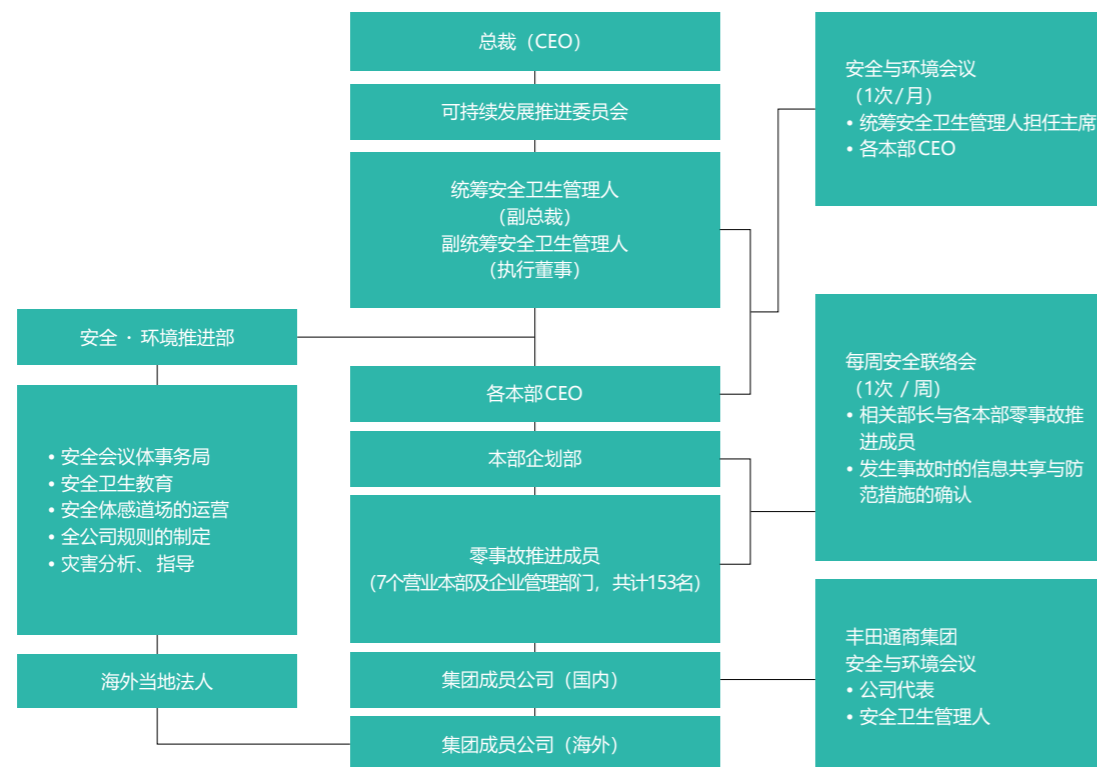
备有6种危险预知教材。该道场同时也向加入“丰田通商 丰田安全卫生协力会”的各供应商开放，在安全卫生意识上发挥了积极作用。受新冠肺炎疫情影响，2021财年仅有299名员工接受了培训，自开设以来，包括合作伙伴企业在内，累计已有9,983名员工参与培训。

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，本集团共有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/sustainability/social/safety-health.html>

丰田通商集团安全管理体制 (截至2022年4月)



合规方针

丰田通商的基本合规方针是确保高管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，也得到了高管及员工对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 我们披露准确的财务信息。
- 4 我们遵守全部公司内部规章制度。
- 5 我们诚实、正直、光明正大、公正透明地开展企业活动，保持并发展与所有利益相关方的信赖关系。
- 6 我们为社会的可持续发展做出贡献。
- 7 我们追求并促进关爱环境的企业活动。
- 8 我们通过创造和坚持不懈的改进，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

我们根据内部规定，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，合规与危机管理部同法务部、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。

2021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

可持续发展战略

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的应对措施

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

合规与危机管理部同法务部、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。在董事会以及由董事和CFO担任委员长、每季度举行的综合风险管理委员会上, 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。

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》。

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和应对方针, 并由合规与危机管理部和相关部分一起及时、妥善地处理。

6. 检举腐败行为的案例

2021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, 所有内部举报及其应对情况应报告监事, 并且设立了直接通知监事的内部举报窗口。

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 和10月企业伦理月组织的合规活动等, 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。

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, 并根据法律精神, 遵守各国的法律法规、税务条约和国际税收规则, 在尊重这些精神的前提下进行妥善的申报和纳税。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。



有关合规的具体措施, 请参见本公司网站的“合规”专栏
<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/governance/compliance.html>



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世界市场大展身手的人才, 并通过为地区社会提供职业培训等措施, 在公司内外积极培养能够贡献社会的人才。

针对本集团和所有供应商开展消灭雇佣童工和强制劳动等活动, 作为一家尊重人权、维护人权的企业从各个层面致力于改善工作条件。



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

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

- 召开全球人事委员会, 为所有合并子公司培养和确保符合国内外主要岗位要求的人才
- 加强选拔培训, 培养全球化经营人才。我们还将举办新的网络研讨会, 帮助历届学员扩大全球网络和传承“本公司特色”

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

- 修订丰田通商集团人权方针, 并在本公司网站上公布
- 为应对本集团通过业务活动对社会造成影响的人权风险, 本集团启动对所有合并子公司的人权尽职调查工作

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

- 为实现新常态时期本公司特有的新工作方式, 着手进行办公室改革
- 增加“Hybrid Communication Program”培训的学员人数, 加强职场交流
- 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等, 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300名员工相互合作, 和往年一样捐赠了300本图画书

*“活力活动”的措施参见P.71



有关丰田通商集团的人权方针, 请参见本公司网站上的“尊重人权”部分
<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/social/human-rights.html>

可持续发展战略

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，经营层及管理层会基于期望及以往经验来进行宣传教育，使受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。

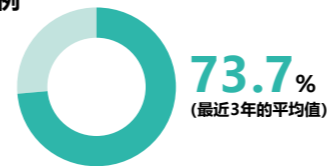
③ 自主学习

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，并推出了函授教育或入学学习补助（商务、语言）制度以及考取职业资格奖励制度。

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。

此外，我们推进 Toyotsu Inno-Ventures Project (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；助力打造本公司新业务。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。2022财年是我们实施这一措施的第4年，我们重视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”。

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：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 (2021财年实绩)



打造良好工作环境，激发员工工作动力

办公室改革

在居家办公日益普及的情况下，我们正在推进“办公室改革”，使办公室成为交流的中心。我们的目标是通过员工之间的跨组织对话、偶尔的信息交流和发挥互教互学的协同效应等，创造新的价值，形成和传承本公司独有的文化。我们正在改造名古屋总公司的一部分，设置示范楼层，并增加网上展位。计划今后对每个楼层依次进行装修。



灵活应用敬业度的措施

为了“建立强大的组织”，我们通过敬业度调查来实现组织状态的可视化，并举办研讨会和讲座等，使每个员工都能满怀激情地投入到工作中。本公司将“对话”视为与新冠共存的世界中的一项重要内容。

促进多样性 (多元化&包容性)

我们相信，尊重、接纳和积极利用多样性将有助于提升丰田通商集团的整体优势，并大力推进多元化&包容性 (D&I) 经营战略，希望各类员工都作为“强大的个体”发挥丰富的个性，并在相互影响和共同成长的同时建立一个“强大的组织”。此外，我们引入了以下机制：首先由各本部的CEO每年针对D&I措施制定相应目标，然后在高管会议及董事会上就进展情况及实际成果进行汇报，并把人才培养体现在评价上。

此外，我们还为中层管理人员举办了Hybrid Communication Program (学习包括辅导在内的混合型沟通技巧的培训)，旨在激发每位员工的主动性和最佳表现，截至2021财年，累计约200人参加了该项培训。从2021财年开始，我们新增加了Advanced Hybrid Communication Program，提供学习更高水平的技能的机会。



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。

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和弹性工作时间制度、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。



可持续发展战略

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之一，通过①人事政策、②人才培养、③环境建设、④文化建设这四大主轴，实施推进女性活跃的措施。作为人才培养的一部分，为了培养和增加下一代女性领导候选人，我们实施了针对女性员工的指导计划，以便提高职业意识，扩大视野，帮助她们解决课题。这些持续推进女性活跃的措施受到好评，2016年被认定为“L星（认定阶段2）”，2021年度被评选为“准抚子2022”。



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。

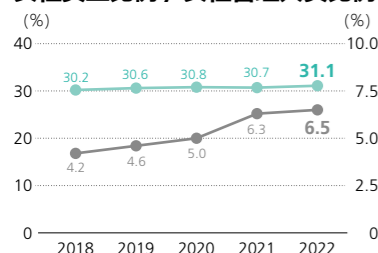
此外，我们尊重员工人生阶段的变化和对于职业规划的考虑，推出了各种制度，具体如下。

- “配偶海外调职协同休职制度”：在一定条件下，当员工的配偶需要调赴海外工作时，允许该员工在不离职的情况下以休职的方式陪同其配偶共赴海外
 - “职业桥梁制度”：在一定的条件下，为因结婚或配偶调职需要搬家而被迫离职的员工提供回聘的机会
- 许多员工在留职或辞职后，积极进行自我培训和职业发展，这些制度使他们有机会再次为本公司工作。

工会 × 人事部共同主办 安排员工与CHRO一起就工作观与职业规划进行探讨

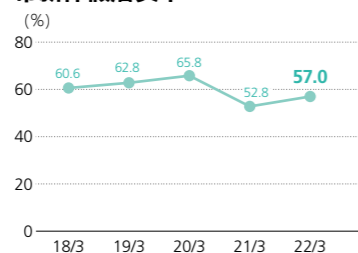
由CHRO与员工进行小组讨论，使员工有机会接触各种不同的理念，重新考虑应如何对待自己今后的工作，并以此为契机自主进行职业规划。

女性员工比例 / 女性管理人员比例



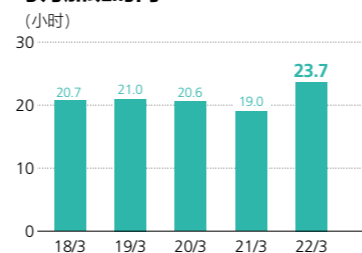
◆ 女性员工比例 ◆ 女性管理人员比例 (右轴)
统计范围：丰田通商株式会社
截至每年4月1日

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

丰田通商集团的企业理念是“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”，通过业务活动解决社会课题。

其中，为了实现全球愿景提到的“理想形态”——合作伙伴和相关利益方心目中无可替代、独一无二的存在“Be the Right ONE”，我们认识到了了解开展业务的国家和地区的人权

问题并采取适当行动是极其重要的责任，将“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’”作为我们的可持续发展相关重要课题 (Materiality) 之一。

在2022年3月的董事会上，我们汇报了修订后的丰田通商集团人权方针。

该方针被视为本集团最重要的人权方针。

人权尽职调查

为应对通过业务活动对社会造成影响的人权风险，从2021财年开始启动了对所有合并子公司的人权尽职调查工作。

根据内部和外部专家的意见，我们从业务特征（行业）、所在网点（国家）和我们经营的商品三个方面分析了位于全球各国的合并子公司的人权风险，并确定了我们认为有必要优先确认风险的93家公司。

今后，我们将通过调查表，向目标公司（93家）确认各公司对可能存在的特定人权风险的管理状况。我们将确定需要进一步确认和采取措施的公司，并在第三方机构的见证下对这些公司进行人权措施的实际检查。本过程的状况和评估结果将向可持续发展推进委员会报告。

积极开展外部活动

我们把人（教育）、社会（福利）和地球（环境）定位为社会公益活动的三个重要主题，并积极开展活动，为社会繁荣做出贡献。

活动案例 ①

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。公司利用应用程序举办了步行活动，根据每天完成一定步数的人数，通过NPO组织向非洲和亚洲的儿童提供餐食。我们将继续致力于这项将促进员工健康与为社会做贡献相结合的活动。



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。公司利用应用程序举办了步行活动，根据每天完成一定步数的人数，通过NPO组织向非洲和亚洲的儿童提供餐食。我们将继续致力于这项将促进员工健康与为社会做贡献相结合的活动。



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。2022年3月，本公司继去年连续第2年被评选为“健康经营品牌”，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工作环境中，发挥各自的积极性，用更好的工作成果为社会做出贡献，以践行公司理念，成为创造价值的企业。



环境管理 / 供应链管理

■ 丰田通商集团环境方针

1. 为了为子孙后代营造更宜居的地球环境，我们作为优秀的企业公民，积极推进有助于地球环境保护的业务活动，同时努力防止和减少环境污染，采取以下措施减轻环境负担。
 - 通过利用清洁能源和创新技术，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，同时减少自身业务活动产生的温室气体排放，力争实现碳中和。
 - 努力保护森林及生物多样性。
 - 节约资源和能源，提高利用效率。
 - 有效利用水资源，减少水分胁迫地区的用水量。
2. 丰田通商集团与各位客户企业和相关企业一道，积极推进废弃物的有效利用与资源保护等与环境保护相关业务，为实现循环型经济社会做出贡献，并减少自身业务活动产生的废物排放。
3. 本公司在业务活动中，严格遵守环境相关法律法规及行业标准等，并遵守丰田通商认同的其他各项要求。
4. 通过构建环境管理体系，开展和改进环境保护活动，通过发挥创造力，力求实现持续改善。
5. 通过环境教育，向全体员工深入宣传环境方针，力求提高员工的环保意识。

■ 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。

创造业务，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

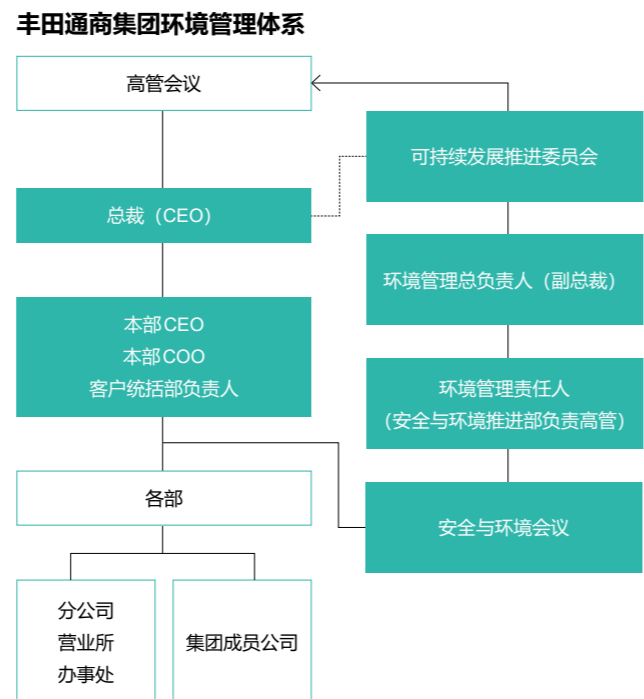
我们通过公开与企业活动同时进行的生物多样性的相关自主举措与监测的结果，并与广大社会共享，由此努力实现为可持续社会的发展做出贡献的目标。

环境管理推进体制 (截至2022年4月)

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。

为了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，共享信息，我们定期召开由高管出席的“安全与环境会议”。当发生潜在环境问题时，我们在该会议上分享案例报告和对策，努力做到防患于未然。

2021年本集团接受了ISO14001:2015认证续期审核，该认证的有效期限延长至2024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。



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-。



2021年度 CDP 评估结果

气候变化	水	森林		
		木材	棕榈油	大豆
A-	A-	A-	B	B

供应链管理

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年和2022年对行动指南进行了修订。

2022年的修订主要是进一步明确了我们在人权和环境方面的想法，并将名称改为《供应链可持续发展行动指南》。

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）。相关内容请参见P.74。

有关环境的管理和措施，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/sustainability/environment/>

关于供应链可持续发展行动指南，请参见本公司网站上的“供应链”部分 <https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/social/supply-chain.html>

At a Glance

金属本部

P.78



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 在“资源循环”和“脱碳”的要求急剧加速的情况下，客户对金属本部的优势——动静脉一体化业务的全球扩张寄予了很高的期望。与此同时，自然灾害、新冠疫情和社会形势导致供应链持续混乱，应对BCP的方式也需要改变，预计对最适合当地的各种商品和功能的需求将不断增长。

全球零件·物流本部

P.80



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。此外，在作为我部门主要支柱的汽车产业，下一代移动出行产品将得到进一步开发，与此同时，在变化的环境中，需要我们创造出更具竞争力的新技术、新商品和新服务，实现碳中和目标。

汽车本部

P.82



进口总经销业务	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。与此同时，为了顺应脱碳这一全球趋势，整个汽车行业加速推动电动化。在这种模式转变中，需要提供能够解决当地社会问题做出贡献的高附加值服务。

机械·能源·成套设备本部

P.84



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
能源与基础设施解决方案	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 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业务

市场环境 汽车行业迎来“百年一遇的重大变革期”，电动化进程将快速推进。此外，为了减少全球温室气体排放，预计实现碳中和社会的措施将加快推进，包括海上风力等可再生能源市场将迅速扩大，船用燃料将由重油向LNG和生物燃料等清洁能源转变。

化学品·电子本部

P.86



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、工业设备等的电子器件，开发和销售软件，提供信息技术（ICT）相关产品和服务

市场环境 随着脱碳和回收再利用的升级带来的循环型社会的需求以及生活方式的多样化，数字应用将在所有产业领域全面展开。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.88



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保健： 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 随着新冠疫情的持续蔓延，地缘政治风险的暴露使原油和粮食等各种资源的价格不断上涨。此外，保护地球环境的价值观也在全球快速普及，世界正在发生非连续性的变化。我们需要灵活快速地满足消费者不断变化的需求。

非洲本部

P.90



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，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，在东非开展的药品零售业务
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
电力·基础设施·科技	系统的构建、整合、维护等IT业务，港口开发及可再生能源等基础设施业务

市场环境 非洲本部立足非洲市场，自2018年以来不断加快发展，预计今后仍将保持增长态势。从中期预测来看，其增速将超过全球平均值，中等收入人群将从2010年的3.5亿人增加到2030年的5亿人左右。

金属本部



以移动出行领域的材料创新为起点，为解决“循环经济”和“碳中和”两大社会问题做贡献。

副总裁、金属本部 CEO 佐合 昭弘

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。

关于作为主力业务的汽车领域，在汽车行业大变革时代的潮流中，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技术的落地。此外，我们将利用这些业务优势，广泛了解未来移动出行社会的发展趋势，积极响应客户

和未来自社会的新需求，寻求进一步的发展。

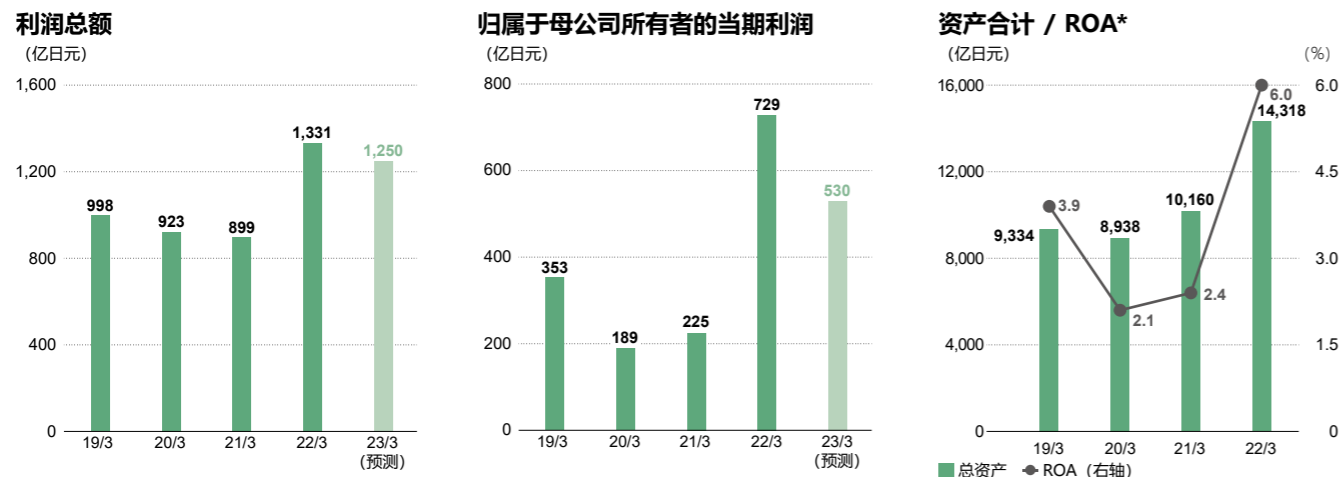
另一方面，对于汽车以外的其他业务，在推动其与汽车业务协同发展的同时，面对广阔的非汽车业务领域，包括推进向脱碳社会、资源循环型社会的转型在内，我们将以有助于解决社会问题的领域为核心，充分发挥本公司在回收再利用及资源开发等方面的优势，加快新市场和新业务的开拓步伐。

此外，为了进一步夯实本部的经营基础，在DX领域，我们不仅推动引进数字化工具，还积极采取措施，利用数字技术创造新的价值。在与病毒共存的过程中，我们在工作方式改革方面取得了较大进展，正在努力打造具有灵活的工作方式，并且可以接纳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。

* Strategic Business Unit

业绩变化与预测



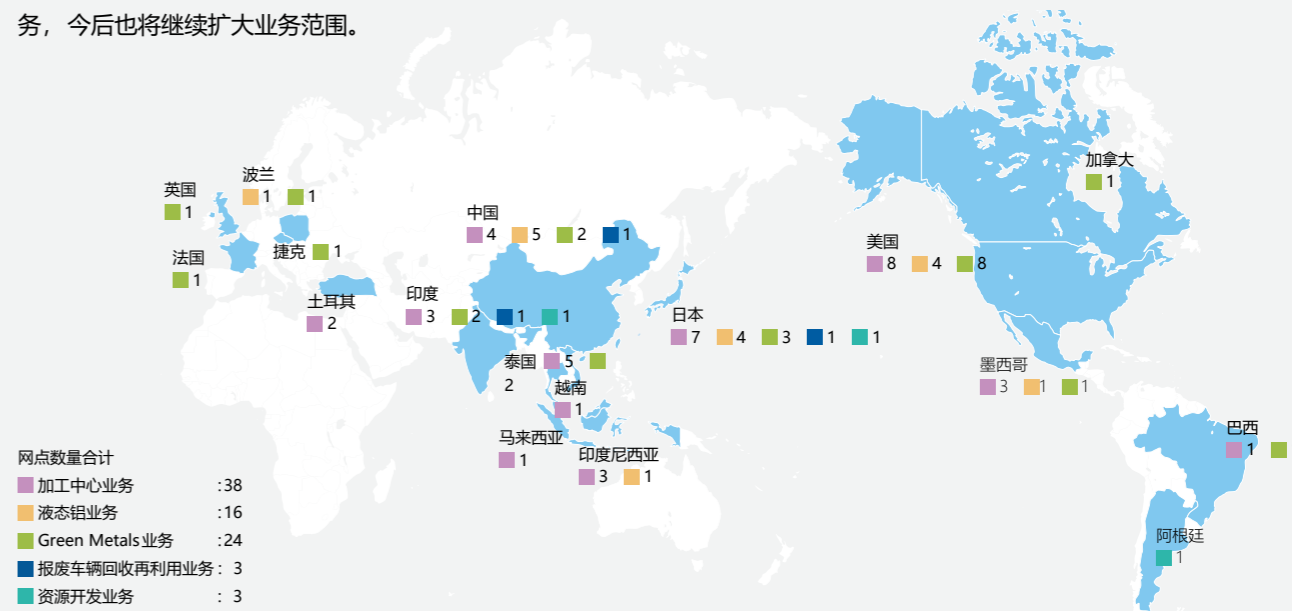
* ROA以期初和期末资产合计的平均值为分母。

解决社会问题的措施

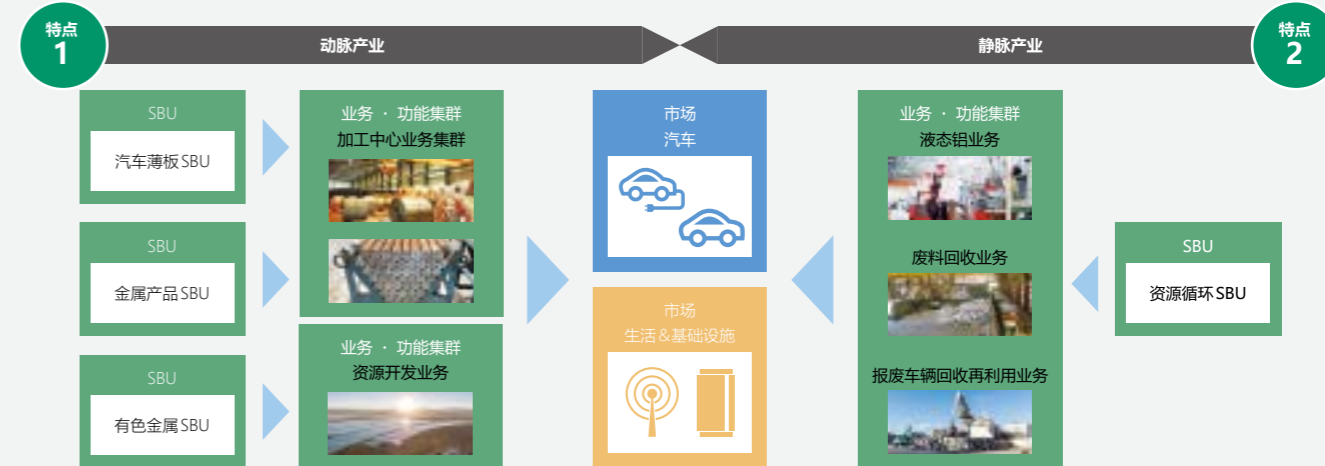
- 充分利用清洁能源和创新技术，通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量，助力向脱碳社会转型
- 通过将废弃物转化为资源，支撑制造业发展，为构建循环型社会做出贡献

金属本部的业务组合

以多元材料为核心，在全世界17个国家的84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

在以移动出行为主的各领域，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，在不断扩大大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



改变“制造”“运输”和“连接”，履行对未来社会的责任，实现可持续增长。

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，与具有技术实力的合作伙伴一起，改变“制造”“运输”和“连接”，履行对未来社会的责任，实现可持续增长。

目前，我们在38个国家拥有110家当地法人和实体公司、167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。

在“制造”环节，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。从中长期的角度来看，我们的目标是实现循环制造，将使用过的材料回收再利用。

在“运输”环节，我们通过遍及全球的物流网点和供需管

理功能，妥善满足客户的多样化需求。此外，我们将与拥有数字技术的合作伙伴合作推动物流的优化，开发和再利用运输包装材料，以此来减少物流领域的二氧化碳排放。

在“连接”环节，将我们特有的客户网络、制造和物流功能，以及管理全球供应链的系统相结合，提供符合现场需求的解决方案，实现数据的集中管理等，不仅为汽车产业，也为其他产业的客户解决课题做出贡献。

为了实现上述目标，我们将继续全力推进尖端技术和新材料的发掘，同时加强开发新功能。我们还将开拓新的业务合作伙伴和客户，扩大包括环境解决方案领域在内的网络，促进业务的多元化。

为了实现碳中和 (CN)，我们以环保的形式连接人、商品、技术和社会，为新一代移动出行社会的发展做出贡献。

解决社会问题的措施

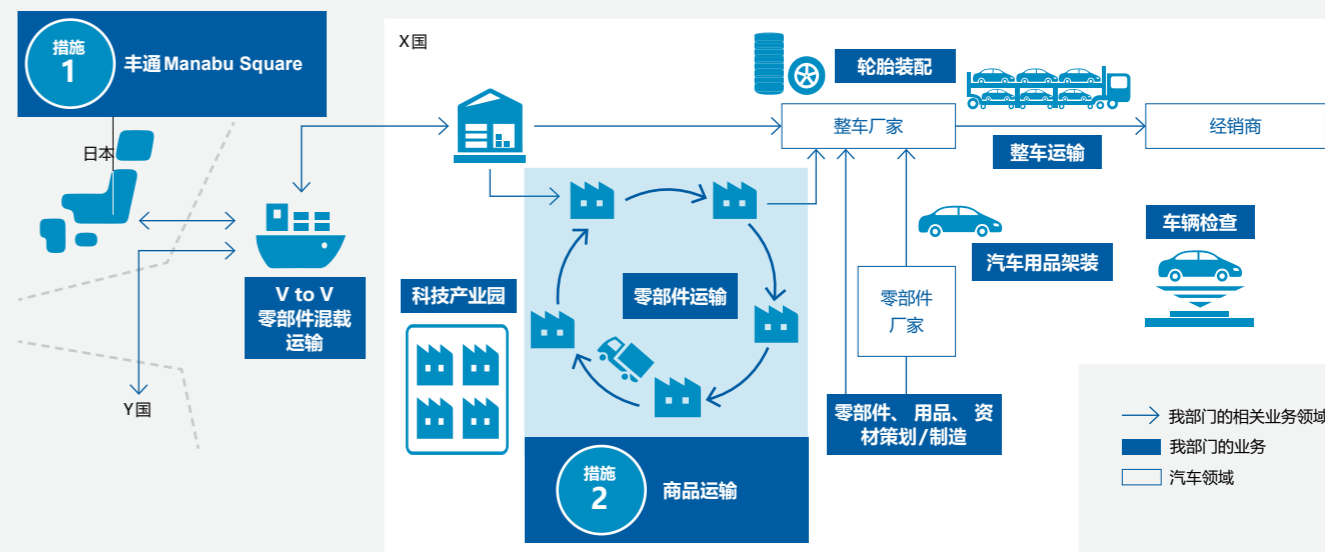
- 致力于实现交通事故零伤亡，为构建安全舒适的移动社会做贡献
- 充分利用清洁能源和创新技术，通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量，助力向脱碳社会转型

我部门所提供的价值链



我部门的业务集群

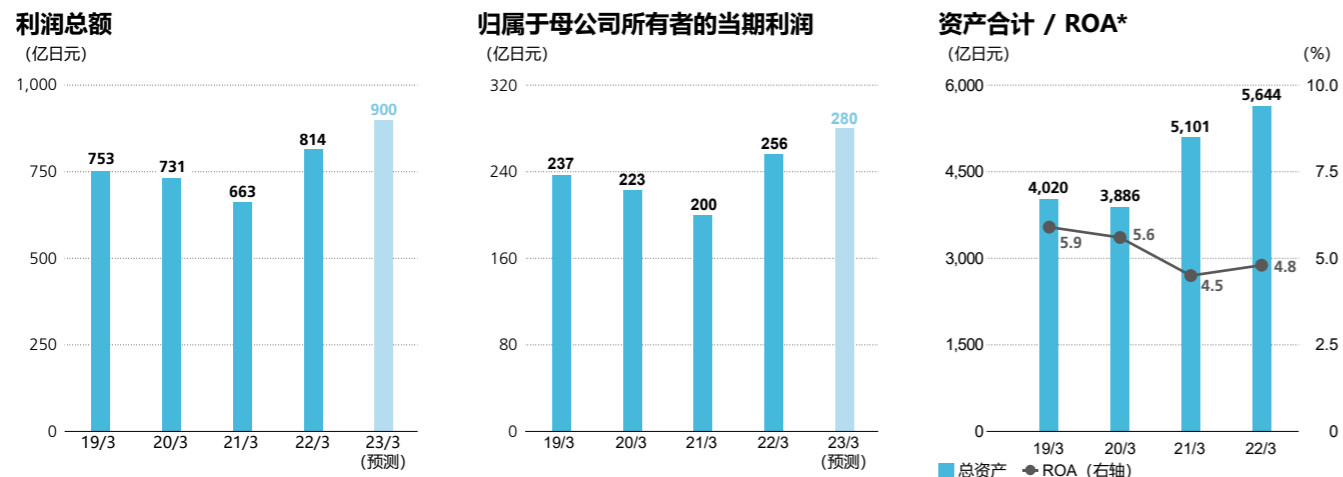
移动出行领域



移动出行以外的领域



业绩变化与预测



* 以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。



措施 1 丰通 Manabu Square
着眼于纯电动汽车 (BEV) 的普及，开放能够亲身感受内燃机汽车和纯电动汽车的区别的设施。通过“剖面模型”“分解零件”和“面板”等展示和介绍汽车的变化、零件和结构的差异、碳中和措施等，推动与解决汽车产业的课题和困难有关的活动。这也有助于解决汽车产业的环境课题。



措施 2 运输优化
我们将通过集运和共同交付来减少卡车班次，并通过最佳路线规划来减少里程数。为了通过部署系统来解决物流行业所面临的低效物流问题，减少环境影响，我们将致力于跨行业优化物流，为建立可持续发展的社会做出贡献。

汽车本部



在市场变革加速的大背景下，我们在硬件和软件两个方面不断创造和提供新的附加价值，力争发展成为全世界最值得信赖的 Mobility 业务集团。

汽车本部 CEO 原田 繁

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150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。

随着全球脱碳进程的加快，我们将根据每个地区和市场的特点提供功能。尤其是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价值链的每一个环节中，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。

我们也在不断深化和探索业务领域，以准确把握日益变化的社会和经济趋势，包括新冠疫情蔓延下出现的新生活方

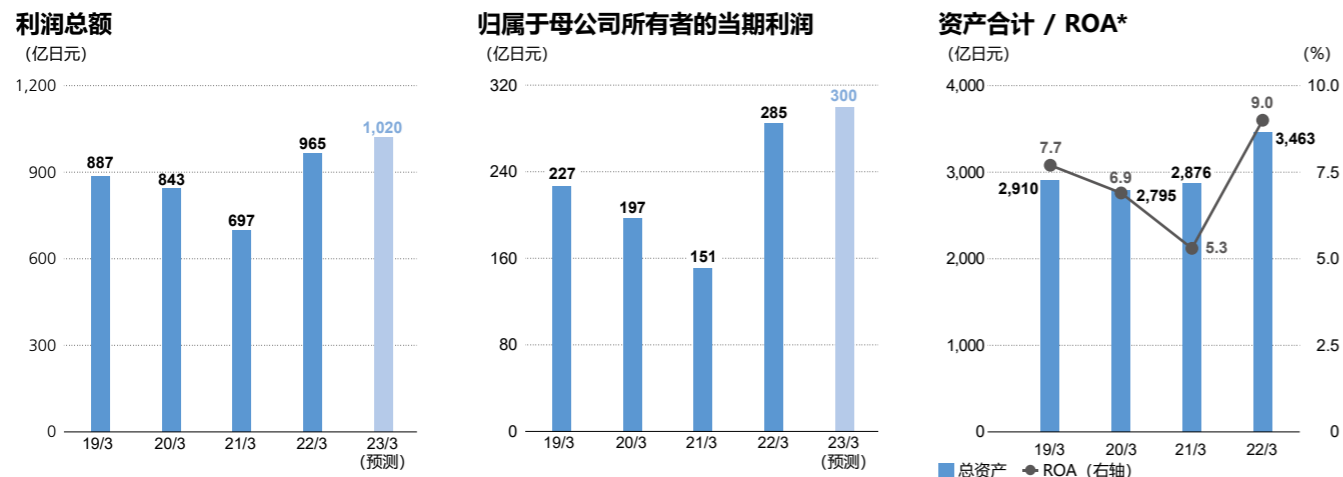
式、车辆电动化以及地缘政治不稳定因素等，并提供满足多样化需求的服务。

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。为了将疫苗带给更多人，我们还将通过完善冷链运输系统，积极致力于全球健康业务的扩大和普及。

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



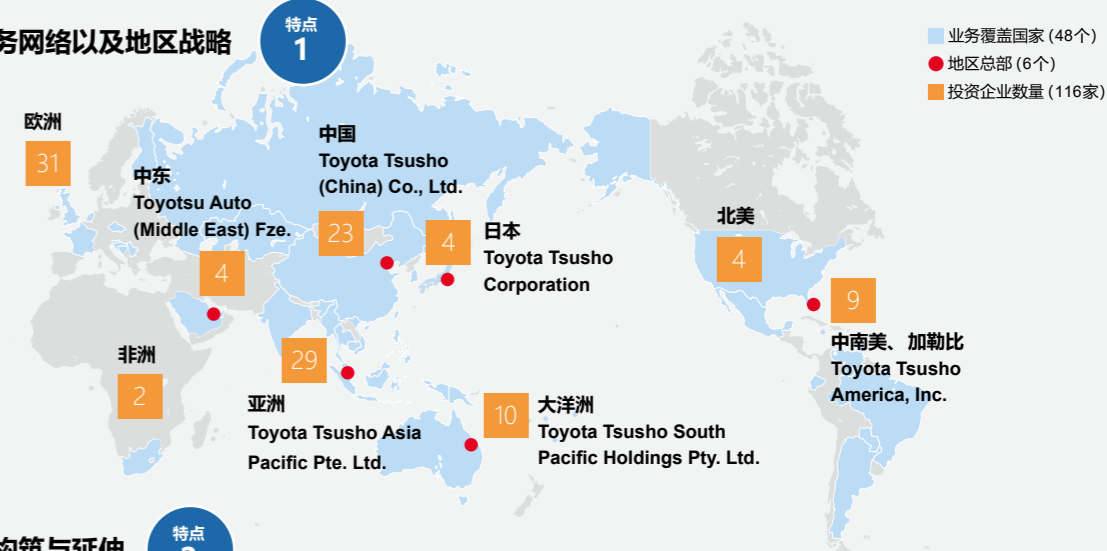
* 以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

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，助力向脱碳社会转型

▶ 遍布全球的业务网络以及地区战略

特点 1

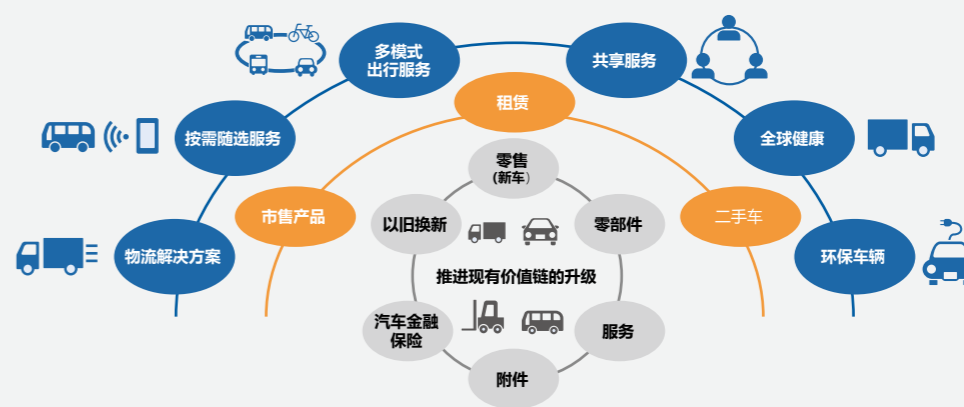


▶ 汽车价值链的构筑与延伸

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，努力扩大服务范围。今后，我部门将继续寻找并积极开拓能够提供附加价值的市场。

特点 2

包括经销业务相关的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，同时我们将加快经营步伐，为适应新一代移动出行社会和通过碳中和创建可持续发展社会做出贡献。

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、分析仪器、纤维加工机械等。除了通过DX确立新的业务基础和创造CASE领域的电池商品等新业务之外，为了建立碳中和（CN）社会，我们还致力于以节能环境诊断为中心减少工厂二氧化碳的排放。

在能源和基础设施解决方案领域，我们致力于开发建立碳中和社会所需的可再生能源，以及开发有助于建立可持续社会的基础设施。

在可再生能源方面，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。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VPP*和分布式电源等，提供具有竞争力的可再生能源。此外，我们还提供高质量的清洁燃料以及减少客户环境负担

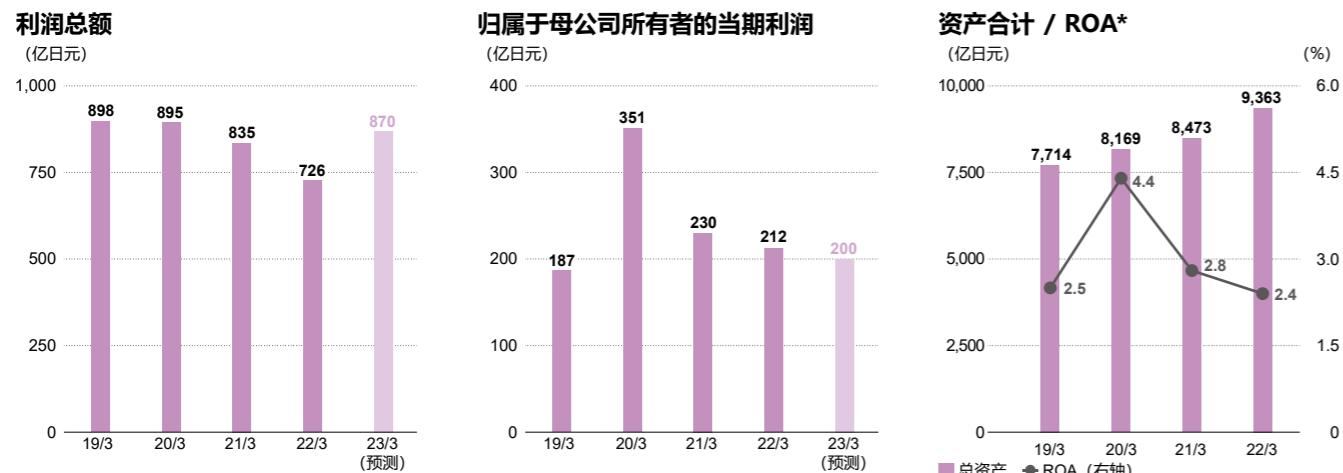
所需的解决方案，包括船用燃料转换为液化天然气以及生物柴油的供应，并与宫崎县的都城森林组合合作，用容器培育柳杉树苗，促进森林资源的循环利用。

在基础设施开发领域，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、器材采购和建筑施工，并承担机场、港口和水利等相关基础设施的运营。

外部环境将出现以下重大变化：随着电动化的发展，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，我们在通过精益经营巩固现有业务盈利基础的同时，以解决社会课题为目标，帮助客户解决困难，不断挑战新的领域，实现可持续增长。

* 通过网络连接分布式电源，平衡电力供需的虚拟发电厂

业绩变化与预测



* 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

- 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
- 与非洲等发展中国家共同发展，通过本公司业务致力于解决社会问题

为机械与设备提供一条龙服务

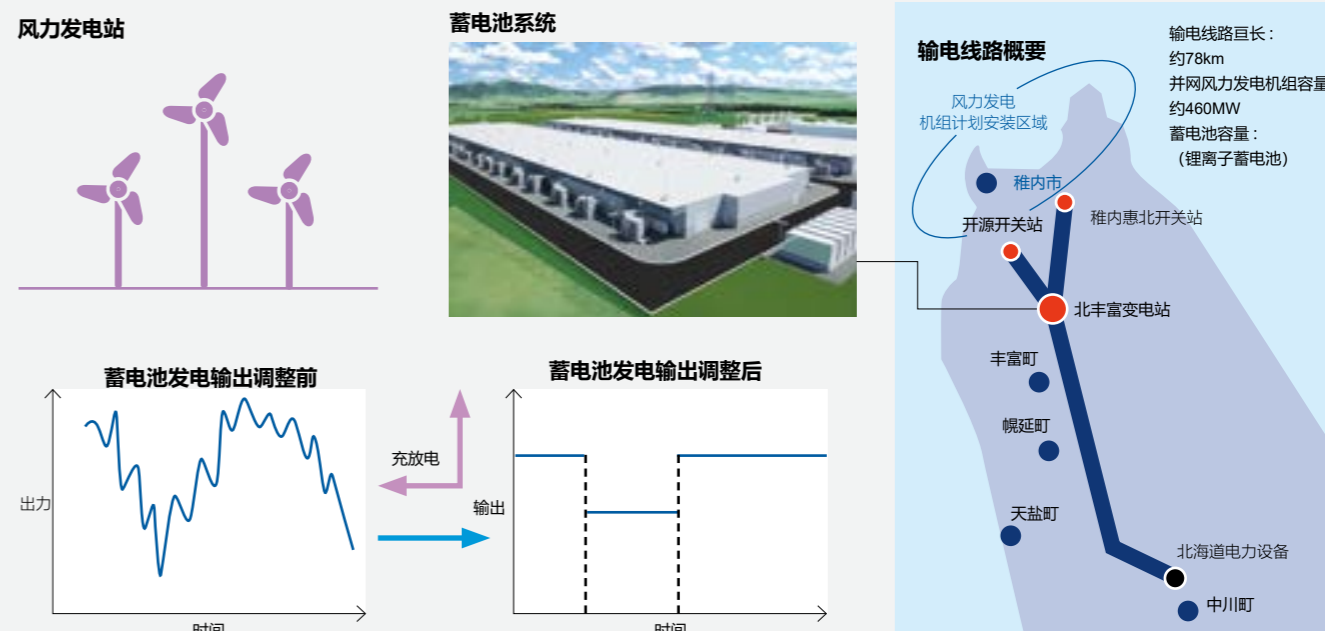
特点 1



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



- 部分区域风况虽好，输电网却较为薄弱。我们通过在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，为客户构建生产体系作出了贡献。

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，以此提供高运行效率，降低成本。力争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



为了利用日益发展的化学和电子的力量，为创造一个富裕和舒适的社会做出贡献，我们将人类、技术和服务连接起来，为客户提供更多的价值。

化学品 · 电子本部 CEO 滨田 明生

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，建立了广泛的网络和知识优势。将这一优势与新技术相结合，将脱碳置于上位概念，致力于①建立新的移动出行社会，专注于②减少环境负担的循环型业务以及③为Economy of Life做出贡献的业务，并与本部一起扩大未来社会所需的领域。

在汽车材料领域，基于电池需求的快速扩张，在全球专注于打造产地地销的电池供应链。从脱碳和循环业务的角度来看，我们的目标是建立Car to Car回收再利用的机制，我们计划稳定地供应Planic公司（本公司出资建立，预计今年投产）的回收材料。我们还将通过ASR*的再利用，以及回收零部件工厂内的废料和拆卸部件等回收材料，为脱碳做出贡献。此外，我们以车载照明用光学透镜技术为基础，为新一代汽车光学领域的发展做出贡献。

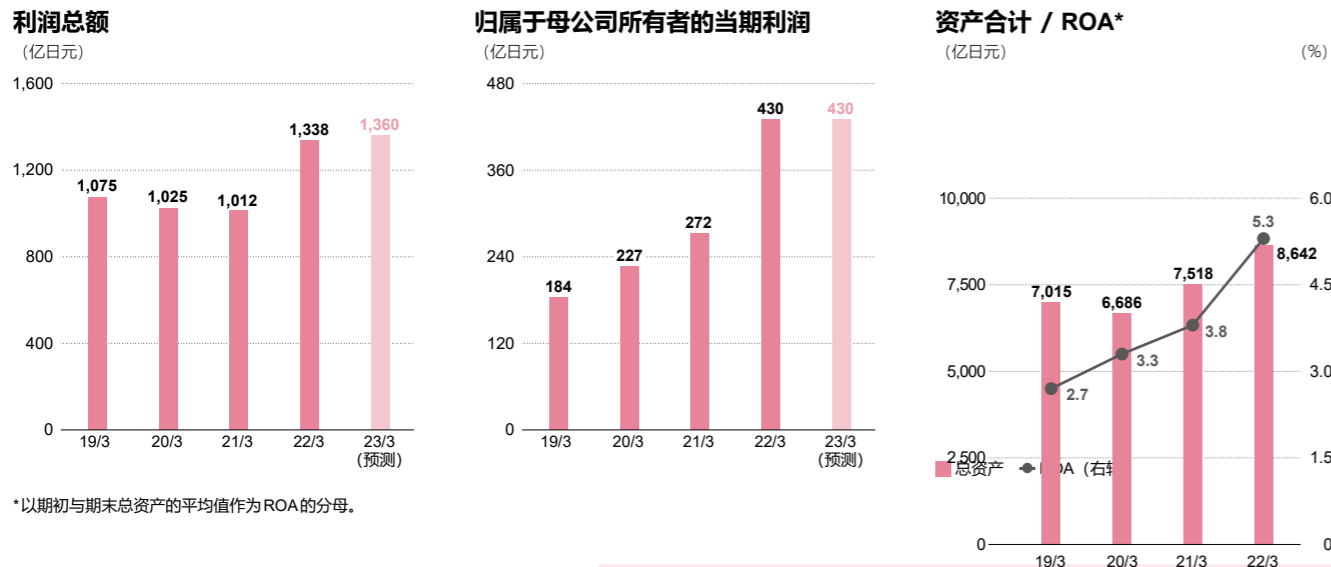
在化学品领域，我们的经营范围广泛，包括洗涤用品原料、卫生材料和包装材料等。我们正通过强大的销售网络进

一步扩大业务。在全球市场份额较高的关键资源碘方面，我们正在加强它的价值链，包括化合物的制造和销售。此外，我们致力于建立新业务，以便在原料循环和原料转换方面引领行业的发展，包括塑料资源回收再利用和来源于植物的生物塑料的推广等。

在电子领域，作为日本最大的电子器件商社集团，我们在全世界范围内广泛提供电子器件和软件。我们提前捕捉技术的变化，积极推进“环保汽车”的技术开发；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。我们将在全球范围内发展连接人和物的网络业务，并加强业务创造，通过专有技术、功能和技术实力的结合，建设智能社会。通过电子器件领域和ICT领域的融合，我们将为新的价值和可持续性做出贡献。

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

业绩变化与预测



*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

汽车材料领域的措施

特点 1



化学品领域的措施

特点 2



电子领域的措施

特点 1

特点 2



特点 1

为了应对汽车行业“百年不遇”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。

*Mobility as a Service

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



通过业务活动解决社会问题，保护人们的生命和健康安全，保障富足的生活状态，为社会创造新的价值。

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环保粮食的稳定供应，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，同时致力于减少食物浪费。

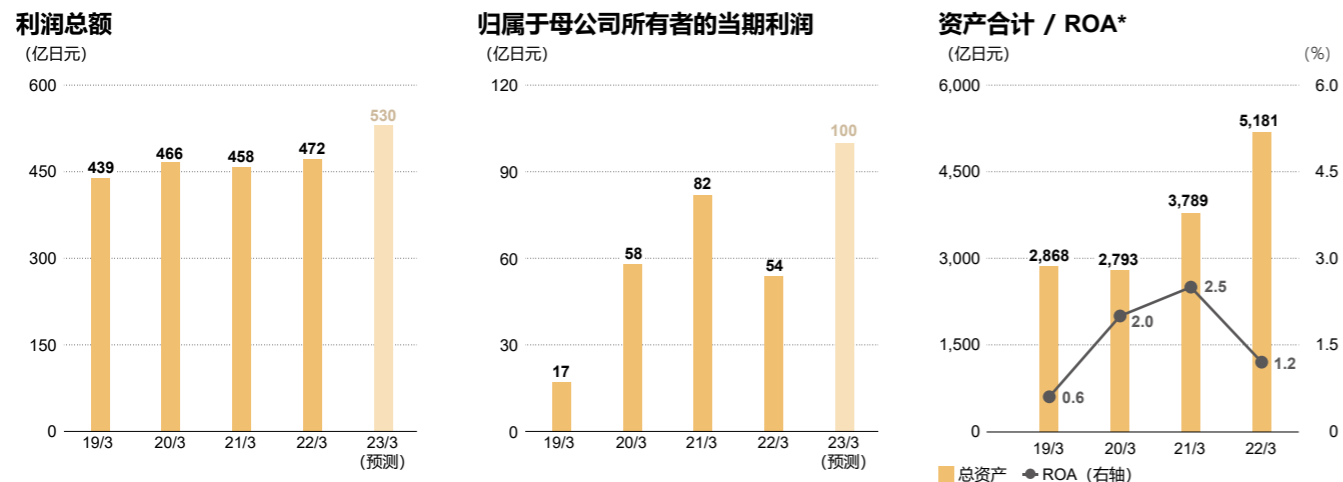
从保险领域来看，我们所开展的保险代理业务处于日本国内领先水平；在海外，我们的优势则体现在保险中介业务方面。我们加强对碳中和措施中备受关注的可再生能源业务的支持，提供从风险分析到购买保险的一条龙服务。

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，积极致力于减少服装损耗和降低对环境的影响，包括可追溯性保证，服装和工业材料的回收再利用，以及利用再生资源开发材料和产品等。

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



* 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

- 与非洲等发展中国家共同发展，通过本公司业务致力于解决社会问题
- 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

▶ 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。

印度药品批发业务

2021年，我们通过向印度 SKITES PHARMA Private Limited 注资的方式进军药品批发业务，并且正在印度建立一套将所需药品及时送到医院和药房的机制。

巴西粮食业务

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，启动了家庭服务公寓“AXIA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



我们将在“WITH AFRICA FOR AFRICA”理念的指引下，为非洲的经济增长和工业化做出贡献，满足不断扩大的中产阶层的需求，力争发展成为该地区最具影响力的企业。

非洲本部 CEO Richard Bielle

商业模式与中长期战略

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；④推进碳中和。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，同时推动引进HEV/PHEV等环保汽车。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22个非洲国家开展药品配送业务，并在摩洛哥和阿尔及利亚开展药品委托生产业务。2022年3月，我们投资了东非大型连锁药房，也参与了药品零售

领域。我们将扩大业务所在国家，创造新的服务，建立药品的当地生产、批发和零售一体化的价值链，努力保障非洲人民的健康。

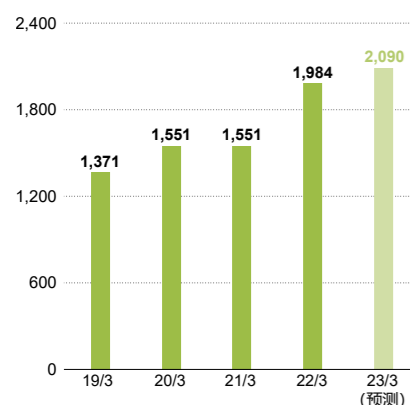
在生活消费品领域，我们在当地生产化妆品和饮料等生活消费品，并与家乐福合作运营购物中心。我们将增加产品种类，扩充店铺数量，通过当地采购、生产和销售，为非洲的工业化和就业做出贡献。

在电力·基础设施·科技领域，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。此外，本集团在非洲各国拥有事业所和设施，我们将在这些事业所和设施中安装屋顶太阳能发电系统，提高可再生能源在电力消费中的占比。

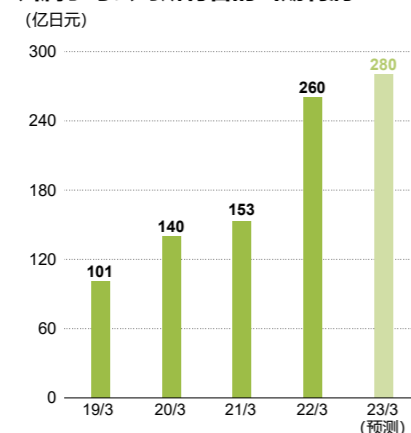
*Mobility as a Service

业绩变化与预测

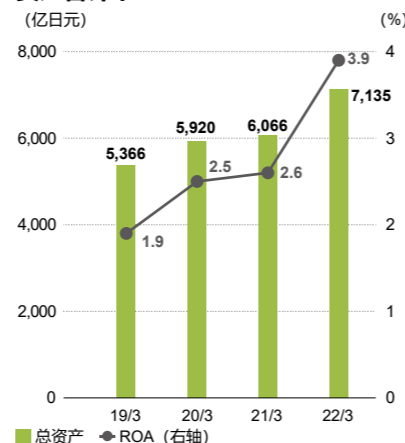
利润总额
(亿日元)



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。

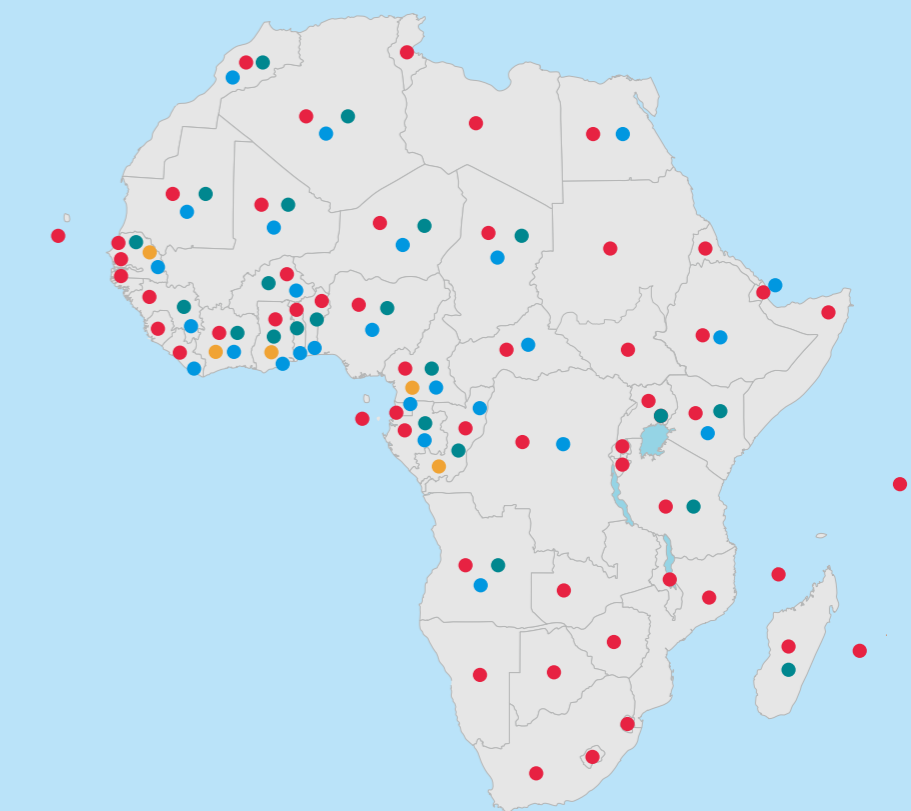
解决社会问题的措施

- 与非洲等发展中国家共同发展，通过本公司业务致力于解决社会问题
- 致力于实现交通事故零伤亡，为构建安全舒适的移动社会做贡献
- 充分利用清洁能源和创新技术，通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量，助力向脱碳社会转型

我公司集团的非洲业务愿景

特点 1

现有业务



覆盖非洲全境的业务网络

特点 2

- 移动出行 SBU
- 医疗保健 SBU
- 生活消费品 SBU
- 电力·基础设施·科技 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则在中西非法语区拥有百年以上的历史和极强的影响力。双方通过业务整合，从高效的、战略性的角度出发，在非洲全境开展业务。



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年担任该公司代表董事。现在兼任株式会社国际社会经济研究所所长，株式会社静岡银行董事，株式会社Net Protections Holdings董事，Cellsource株式会社董事等。2014年6月起担任本公司董事。

我非常期待可持续发展的意识和措施得到进一步的提升

机构投资者重视公司业绩的质量，这种ESG投资成为主流，丰田通商也有更多的机会从中长期的角度讨论业务的发展。

我们建立了一套在各种场合毫无顾忌地发表意见、进行讨论的机制，包括在董事会讨论人才战略和碳中和（CN）等短期内不可能实现的主题，以及仅在外外部高管之间进行的讨论或者执行官以上全体人员聚集的非现场讨论等。因此，在过去的一年里，整个公司都快速意识到致力于可持续发展对业务而言是不可或缺的。

这一意识的转变不仅体现在发达国家的脱碳措施、供应链转型支援、新兴国家的QOL改善业务上，还体现在跨越员工性别和国籍的多元化和包容性措施中，因此我高度期待相关的意识和措施得到进一步的提升。



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月起担任本公司董事。

我将运用工作改革和人才培养的经验，帮助企业提高敏捷性，为将来做好准备

当前世界形势可以用“不确定性”这一关键词来概括。

世界面临着新冠疫情防控措施、俄罗斯入侵乌克兰、环境问题等不可预测的事态，每天都在发生着变化。社会也每天都在发生变化。

如果敏捷度高，现在就是机会。丰田通商拥有诚实守信的价值观和开拓未来的坚实基础，为了在应对社会和客户的变化上占得先机，必须坚持“客户至上”，提高敏捷性。

“Be the Right ONE”变得更加重要，提供妥善的解决方案将与其他公司拉开差距。

在这种不确定的情况下，我认识到作为外部董事的责任，并将利用丰田在业务改革和人才培养方面的经验，提高丰田通商的敏捷性，并助力管理层建立未来的商业模式。

可以肯定地说，只要有ENERGY、PASSION和FIGHTINGSPIRIT，没有什么是不可能的。



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，关注建设零碳社会的措施

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危机，建立一个可持续发展的社会，为子孙后代留下美好的希望。但是，由于新冠疫情导致人流和物流萎缩，俄罗斯入侵乌克兰导致能源供需失去平衡等原因，经济活动受到巨大影响，全球实现零碳社会的措施被迫倒退。

在这种情况下，丰田通商不仅专注于再生能源发电业务、电动汽车电池相关业务、氢能利用业务等碳中和业务，还专注于医疗健康领域、食品材料和水领域等EoL（Economy of Life）相关业务，广泛创造、保持和发展全球业务，并志存高远，为实现SDGs而不懈努力，这值得肯定。

今后，我也将继续致力于从学术和技术的角度提供支持，并通过为丰田通商创造社会价值，为提高企业价值贡献绵薄之力。



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）总裁等职，目前兼任日本Kellogg有限责任公司执行总裁和三得利食品国际株式会社董事。2020年6月起担任本公司董事。

为了让世界各地的居民了解Toyota Tsusho及其价值，我将积极建言献策

我一直在外资企业从事日用品和食品等生活消费品业务。为了帮助丰田通商提高企业价值，我一直努力从生活者的角度来看待未来的变化并积极建言献策。例如，企业品牌在BtoB中的重要性日益凸显。所以，我们不仅要提高Toyota Tsusho这个公司名称的知名度，而且还要宣传我们的愿景和存在意义。

去年，丰田通商在非洲这一重要领域交付新冠疫苗冷藏运输车时，虽然会费一番功夫，但我仍然建议在车身上标注公司品牌“Toyota Tsusho”和“WITH AFRICA FOR AFRICA”的理念。

通商就是到处做生意。这是一个美丽的单词，具有发挥主观能动性的涵义，即主动采取行动，创造新的价值。我希望让世界各地更多的生活者了解Toyota Tsusho及其价值，为此，我将贡献我的一己之力。

基本方针

丰田通商在集团的基本理念中提出“谋求与人类、社会和地球的和谐发展，打造为建设富足社会做出贡献的创造价值型企业”这一企业理念，以优秀企业公民的形象，合理合法地践行这一理念，并为此制定了原则性的行为规范《行动指南》。

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

基于这一基本方针，进一步提升经营的效率与透明度，严格遵守合规要求，积极健全财务制度。同时，我们全面遵守《公司管理准则》所提出的各项原则，认同其所提出的“完善公司治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，还引进了执行官制度。

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。兼任董事的执行官包括总裁（CEO）、CSO和CFO共3人。由独立外部董事占三分之一以上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，各营业本部的CEO以及各企业管理部门的主管均由执行官来担任，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CDTO、CSO、CFO、CHRO、CSKO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。

公司管理体制汇总（截至2022年6月24日）

组织形式	设立监事会的公司
董事	8名
外部董事	4名（其中外国人1名，女性2名）※独立高管3名
董事会主席	非执行董事长
监事	5名
外部监事	3名※全部为独立高管
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
监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 董事会成员开展的“大主题经营讨论”

为了增强外部董事的监督职能，我们积极促进各营业本部的本部执行官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，外部高管对日本国内的实体进行了实地考察，并出于

新冠疫情的考虑，对海外实体公司进行了远程考察（泰国轮胎组装业务、印度稀土业务）。另外，我们每年举办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。

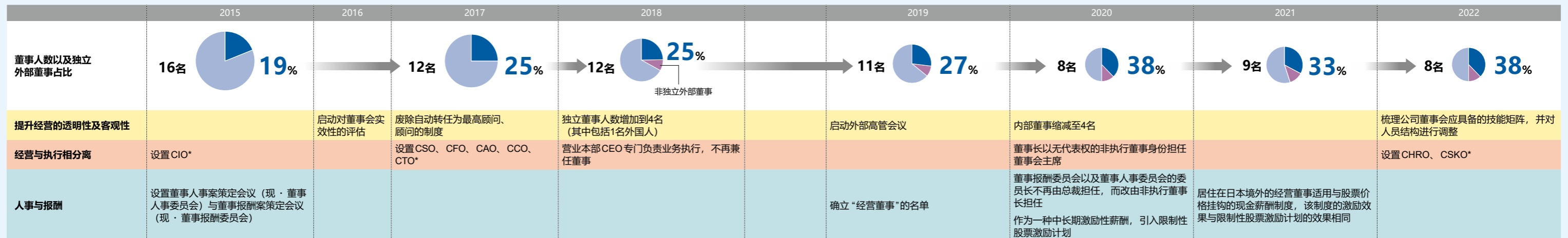
与外部董事和监事的经营讨论

我们启动了“经营讨论”，即在董事会会议结束后，就经营课题的重大主题自由地交换意见。除了董事会成员外，与每个主题相关的执行董事也参加，展开热烈的讨论，并将讨论结果反映在本公司的中期经营计划中。

2021财年的主题

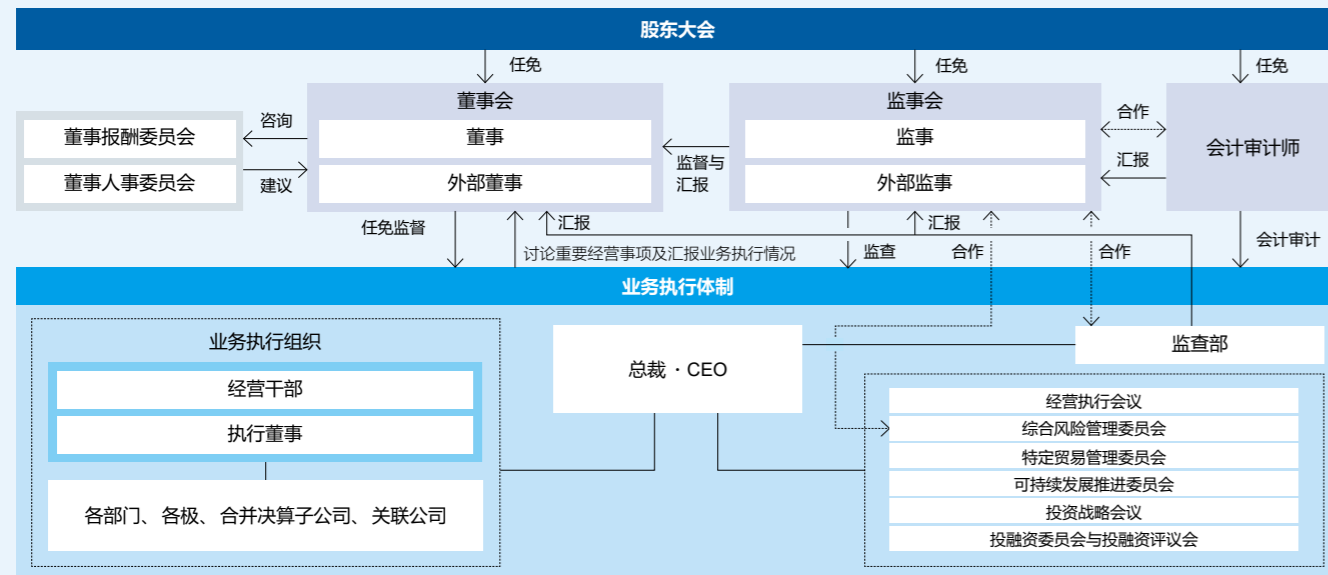
- ① 人才战略（外部董事藤泽发表主题演讲）
- ② 可再生能源中长期战略
- ③ 全球人事制度

公司治理改革发展历程



*截至2022年4月，我们已设置的首席高管职位包括：CDTO、CSO、CFO、CHRO、CSKO。

公司管理体制图 (截至2022年6月)



董事会

董事会共由8名董事（其中4名为独立董事）组成，负责就重要经营事项做出决策，并对董事的业务执行情况进行监督。营业本部CEO定期向董事会汇报营业本部业务执行情况，并接受董事会的监督。4名外部董事中，3名外部董事符合金融商品交易所规定的独立性标准，以独立高管身份上报备案。此外，董事会主席由非执行董事长来担任，董事会的

独立性因此得到进一步加强。董事任期为1年，董事会原则每月召开1次董事会会议。为了充分发挥外部董事的经营建议及监督职能，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。

2021财年董事会议案业绩

主题	主要决议事项、报告事项
经营战略	<ul style="list-style-type: none"> 经营寄语 推进碳中和 本部、SBU、部的组织和体系
公司管理	<ul style="list-style-type: none"> 评估董事会的工作效率 高管人事与报酬 人事方针和工作报告 综合风险管理
执行的监督	<ul style="list-style-type: none"> 财报相关、利润计划的进展 竞业交易和利益冲突交易 合规情况报告
投融资项目	<ul style="list-style-type: none"> 可再生能源相关 对非洲的业务投资 燃气公司清算
其他	<ul style="list-style-type: none"> 股东大会议案 对于俄乌局势的关切与应对



董事会



外部高管与营业本部高管的对话

评估董事会的实效性

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治理的实效性。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。2021财年的概要及评估结果如下所示。

评估实施概要 (2021财年)

对象	全体董事（9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

评估董事会的实效性

	针对2020财年的课题设定的2021财年的措施及其评价	针对2021财年的课题设定的2022财年的措施
董事会支持体系 (发挥外部高管的作用, 提供支持的体系)	通过与外部董事在线一对一面谈, 由专职监事向外部董事介绍审计方针等	有所改善, 能够切实发挥职能作用
	为外部高管提供实地考察 (包括远程考察) 的机会, 以便深入了解集团业务 (日本国内、泰国和印度的实体公司)	能够切实发挥职能作用, 但应优先实地考察
	继续邀请外部高管与营业本部CEO/COO开展对话, 继续举办外部高管会议	有所改善, 能够切实发挥职能作用
外部董事建言献策	所有外部董事参加可持续发展推进委员会	视新冠疫情的收息情况, 重新启动外部高管的实地考察
	与外部高管开展网络安全对话	
董事会的组成	对外披露董事会全体成员的技能矩阵	关于独立外部董事的合适人数存在多种意见
董事会的运营	实施决议审批类别调整, 授权执行董事会批准和报告的小事情	确保有充足的时间开展有助于提升企业价值的深入讨论
	将市场动向、客户期望和竞争对手的战略纳入各营业本部的批准/报告项目中	
董事会的议案及讨论程序	除CCO及时报告合规和风险外, 监查部还直接向董事会报告	能够切实发挥职能作用, 但应定期报告安全问题
	董事会结束后, 进行大主题经营讨论 (2021年8、9月, 2022年3月)	有所改善, 能够切实发挥职能作用
加速推进有助于提升企业价值的可持续经营	定期在董事会上报告安全问题	增加就人权方针等可持续发展议题向董事会报告的机会
	与外部高管一起召开的非现场高管会议	

技能矩阵

本公司的董事和监事拥有以下能力和经验。我们在各位外部高管具有的专业知识和经验见解上标记[Ⓞ]，期望他们在本公司的经营中发挥作用。除了他们各自的专业技能和丰富的经验外，董事会成员的结构还确保了性别和国际性等多样性，使我们能够应对不断变化的商业环境。

		董事、监事拥有的能力和经验								选任理由	兼职信息	出席状况	
		姓名	企业经营	全球化	营业·市场营销	财务·会计	法务·RM	技术·数字	ESG				
董事	公司内部	村上 晃彦	○	○	○				○	曾担任丰田汽车株式会社和株式会社SUBARU的高管，主要从事全球经营和市场营销领域的工作。在全球拥有丰富的经营经验，包括在汽车行业的专业知识。我们认为他可以利用这些优势，从不具有代表权的业务执行之外的立场出发，向公司建言献策，并监督董事的履职情况，因此决定聘任。	—	—	
		贷谷 伊知郎	○	○	○				○	主要从事汽车领域的工作，自2018年4月起担任总裁，展现出优秀的经营才能。在全球经营方面积累的丰富经验使他对整个经营具有真知灼见，我们认为他可以利用这些优势，发挥总裁CEO的领导作用，并为提高本公司的企业价值做出贡献，因此决定继续聘任。	—	董事会13次 / 13次	
		富永 浩史	○	○		○		○	○	主要从事会计、财务、经营企划领域的工作，现任公司CSO。在全球经营方面的丰富经验使他在整个经营方面，特别是在经营战略领域拥有真知灼见，我们认为他可以利用这些优势，为提高本公司的企业价值做出贡献，因此决定继续聘任。	—	董事会10次 / 10次*	
		岩本 秀之	○	○		○	○		○	主要从事会计、财务、经营企划领域的工作，现任公司CFO。在全球经营方面的丰富经验使他在整个经营方面，特别是在会计、财务和风险管理方面拥有真知灼见，我们认为他可以利用这些优势，为提高本公司的企业价值做出贡献，因此决定继续聘任。	—	董事会10次 / 10次*	
	公司外部	藤泽 久美	○	○					Ⓞ	藤泽久美女士常在株式会社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。	株式会社国际社会经济研究所所长 株式会社静冈银行董事 株式会社Net Protections Holdings董事 Cellsource株式会社董事	—	董事会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和开拓的新业务提供建议，并对董事的履职情况进行监督。	—	董事会13次 / 13次	
		Didier Leroy	○	Ⓞ	○				○	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先生为外部董事，希望其能利用这些优势，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。	Toyota Motor Europe公司董事长	—	董事会13次 / 13次
	井上 YUKARI	○	○	Ⓞ				○	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。	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	—	董事会12次 / 13次	
监事	公司内部	宫崎 和政		○		○		○	在会计、财务以及所有经营战略方面拥有丰富的经验和真知灼见，曾任美国当地法人的高级副总裁和财务主管，具备全球视野。由于他目前作为专职监事，以中立立场妥善地监督本公司董事的履职情况，因此决定继续聘任。	—	董事会13次 / 13次 监事会14次 / 14次		
		林 健太郎		○		○	○	○	曾任企业风险管理（ERM）部部长、美国当地法人的高级副总裁和CFO，在风险管理、会计和财务领域拥有丰富的经验和真知灼见。我们认为他可以利用这些优势，作为专职监事妥善地监督本公司董事的履职情况，因此决定聘任。	—	—		
	公司外部	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，希望他能够以独立、中立的立场对本公司董事的履职情况进行有效的监督，因此决定继续聘任。	高树町律师事务所代表律师 株式会社昭文社控股董事 (审计等委员)	—	董事会13次 / 13次 监事会14次 / 14次
		高桥 勉		○		Ⓞ			○	拥有多年注册会计师从业经验，曾在AZSA有限责任公司审计公司担任重要职务，在企业会计、企业审计和合规方面拥有丰富的经验和高度的专业知识。由于他作为外部监事，以独立、中立的立场妥善地监督本公司董事的履职情况，因此决定继续聘任。	株式会社SKY Perfect JSAT控股监 事 瑞穗信托银行株式会社董事 (审计等委员)	—	董事会13次 / 13次 监事会14次 / 14次
		田上 静之		○					Ⓞ	曾任凸版印刷株式会社美国当地法人总裁、经营审计室长和专职监事等，主要从事审计工作，在全球拥有丰富的经验和真知灼见。我们认为他可以利用这些优势，作为外部监事妥善地监督本公司董事的履职情况，因此决定聘任。	东京书籍株式会社专职监事	—	—

* 由于富永浩史、岩本秀之于2021年6月24日（第100届定期股东大会召开日期）就任，因此出席的董事会会议次数与其他董事不同。

董事会咨询机构（董事报酬委员会、董事人事委员会）

作为董事会的咨询委员会，我公司同时设置有“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，对高管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2022年6月24日

- 村上 晃彦（董事长、主席）
- 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）

监事会

监事会由5名（其中3名为独立外部监事）监事组成，确保了以外部视角来履行监督职责。各监事定期与包括外部董事在内的各位董事、执行官、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。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。

管理

公司管理

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。针对跨部门的研究课题，制定了跨部门会议制度，由董事、经营干部、执行干部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

相关内容请参见 P.36、68

可持续发展推进委员会

相关内容请参见 P.56 ~ 58

投资战略会议

相关内容请参见 P.35、50

投融资委员会与投融资评议会

相关内容请参见 P.35、50

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
经营执行会议	进行重大事项的协商、信息共享。	每月两次
高管会议	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

主要的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
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
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
安全与环境会议	讨论加强安全和管理措施，推动加强职业健康和安全生产工作，促进环境管理。	每月一次
碳中和推进会议	正在就推进碳中和的执行计划、体制建设和信息共享进行协商。	每月一次

关于确定董事薪酬等数额或其计算方法的内容和确定方法等

确定方针和确定流程

本公司董事的薪酬由作为基本薪酬的[i]固定薪酬以及作为绩效薪酬的[ii]奖金（短期激励）和[iii]限制性股票薪酬（中长期激励）构成。固定薪酬与绩效薪酬的比例大约为50：50。在绩效薪酬中，“奖金”与“限制性股票薪酬”的比例为70：30。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，因此我们以上一营业年度的合并当期利润（归属于母公司所有者）为指标，按职位确定各营业年度的绩效薪酬的支付金额。

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。为确保监查工作的有效性，监事的薪酬被设定为一个独立体系，因此只向其支付固定薪酬。

本公司设立多数成员由独立外部董事担任的“董事报酬委

员会”，作为董事会的咨询机构。该委员会主席由董事长担任，董事长没有代表权，不参与业务执行。“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。

董事会将根据审议结果，对本政策、提交股东大会审议的董事报酬议案（关于董事奖金的发放）以及与限制性股票薪酬有关的董事个人薪酬作出决议。此外，从灵活和机动的角度出发，与固定薪酬和奖金有关的董事个人薪酬的数额已授权总裁决定。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。董事会在确认本营业年度董事个人薪酬等与董事会通过的本政策一致，并且董事报酬委员会的答复得到尊重后，认为符合该确定政策。

各类薪酬的确定方法

[i] 固定薪酬

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。

[ii] 奖金

确定各营业年度的个人奖金金额时，按需根据职责和履职情况，对根据各职位确定的绩效薪酬总额的70%进行调整。

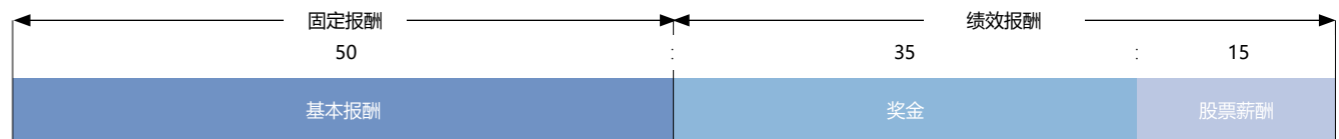
[iii] 限制性股票薪酬

确定各营业年度的个人限制性股票薪酬的支付金额时，按需根据职责和履职情况，对根据各职位确定的绩效薪酬总额的30%进行调整。

但是，如果授予该董事限制性股票薪酬存在不合理的情形，则该董事的绩效薪酬全部以奖金的形式发放。

限制性股票薪酬的转让限制自其离任之日起解除。为授予限制性股票而支付的薪酬为货币债权，其总额每年不超过2亿日元，与上述董事的固定薪酬和奖金分开计算，分配的股票类型为发行或处置的普通股（在分配协议中规定了转让限制），其总数每年不超过20万股（2020年6月23日定期股东大会决议）。具体发放给各董事的时间和分红将由董事会根据董事报酬委员会的审议决定。

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)
		固定报酬	绩效奖金	限制性股票薪酬	
董事 (其中外部董事)	575 (57)	301 (57)	228 (—)	45 (—)	10 (4)
监事 (其中外部监事)	126 (43)	126 (43)	— (—)	— (—)	5 (3)
合计 (其中外部高管)	701 (100)	427 (100)	228 (—)	45 (—)	15 (7)

*1. 没有员工兼任董事。

*2. 上表包含2021年6月24日举行的第100届定期股东大会结束时离任的1名董事(不包括外部董事)。

*3. 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。

*4. 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)。

*5. 薪酬等的总额包括2022年6月24日召开的第101届定期股东大会决议的下列高管的奖金。

董事 5名 228百万日元

*6. 在上述薪酬中，作为与“奖金”和“股权薪酬”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2,222亿日元。

*7. 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)。

*8. 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，请参阅上一页“确定方针和确定流程”。

相互持股与减持方针

为了使我的企业价值获得持续提升，就必须维护并加强与各类企业间的交易关系以及协作关系。对于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，将利用本公司自设的

指标计算的收益性放在首位，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。

管理体制

董事 *代表董事



董事长
村上 晃彦



总裁*
贷谷 伊知郎



董事*
富永 浩史



董事*
岩本 秀之



独立董事
藤泽 久美



独立董事
河本 邦仁



独立董事
Didier Leroy



独立董事
井上 YUKARI

经营董事

总裁、CEO
贷谷 伊知郎

副总裁、本部CEO
佐合 昭弘

总裁助理、掌管日本国内地区和客户、金属本部

副总裁、CDTO、地区CEO
今井 斗志光

总裁助理、掌管东京总公司、掌管海外地区、欧洲地区统括

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CHRO、掌管东京总公司（副）、
掌管日本国内地区和客户（副）、
掌管海外地区（副）、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
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

本部CEO
原田 繁
汽车本部

本部CEO
滨田 明生
化学品・电子本部

地区CEO
秦 直之
管辖北美地区
丰田通商美国公司 总经理

CHRO、CSO助理
滨濑 牧子

CEO : Chief Executive Officer
CDTO : Chief Digital & Technology Officer
CSO : Chief Strategy Officer
CFO : Chief Financial Officer
CHRO : Chief Human Resources Officer
COO : Chief Operating Officer
CSKO : Chief Safety & KAIZEN Officer

监事



专职监事
宫崎 和政



专职监事
林 健太郎



监事
桑野 雄一郎



监事
高桥 勉



监事
田上 静之

执行董事

齐藤 尚治
丰田钢铁中心
株式会社总经理

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
CSKO

柿原 安博
株式会社先端电子总经理

江积 哲也
汽车本部 COO

国弘 浩介
机械・能源・成套设备本部 COO
丰田分店长

早田 元哉
新兴地区 CEO 助理、
丰田通商委内瑞拉公司 总经理、
NovaAgr 公司董事长兼 CEO

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

中山 弘挥
全球零件・物流本部 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

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

堀崎 太
全球零件・物流本部 COO

佐藤 一范
化学品・电子本部 COO

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
化学品・电子本部 COO、
CDTO 助理

尾崎 真人
丰通 Chemiplas 株式会社
总经理

八广 展明
亚太地区 CEO 助理、
丰田通商印度公司 总经理

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

冈田 江平
CSO 助理

柳泽 宏
金属本部 COO

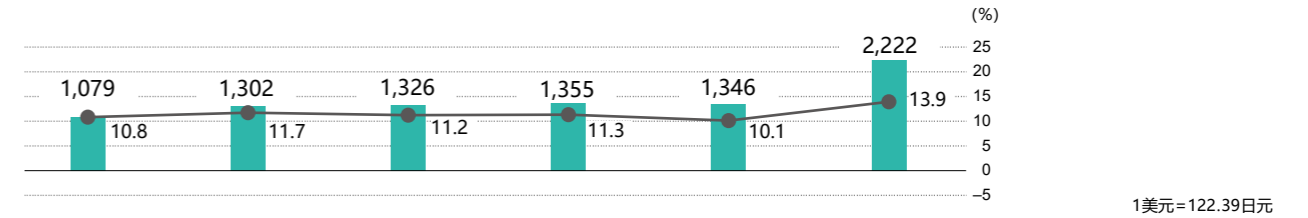
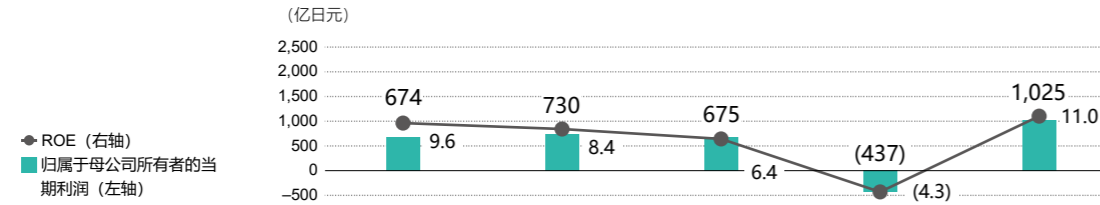
近藤 祐子
CFO 助理

会田 靖
CFO 助理

注：公司及职务名称为编写资料时的名称（截至2022年6月24日）

财务摘要

丰田通商株式会社及合并子公司
截至3月31日的各会计年度



1美元=122.39日元

	日本会计准则					单位: 百万日元
	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	
业绩指标:						
收益*1	¥6,304,354	¥7,743,237	¥8,663,460	¥8,170,237	¥7,919,663	
利润总额	403,888	582,498	634,572	616,042	578,887	
销售费用和一般管理费	288,013	421,177	465,115	475,742	432,231	
经营活动利润*1	115,875	161,321	169,456	140,299	146,656	
权益法投资损益	17,646	13,783	4,060	(5,676)	10,254	
归属于母公司所有者的当期利润*1	67,432	73,034	67,571	(43,714)	102,597	
截至期末:						
总资产*1	¥3,592,368	¥4,072,728	¥4,533,693	¥3,952,100	¥4,096,843	
总股本*1	920,043	1,156,080	1,304,483	1,055,777	1,151,969	
净有息负债	998,626	1,088,974	1,233,559	1,102,786	1,050,229	
现金流量:						
经营活动现金流量	¥ 124,156	¥ 133,937	¥ 169,100	¥ 308,338	¥ 193,769	
投资活动现金流量	(323,389)	(135,587)	(199,512)	(170,839)	(130,428)	
财务活动现金流量	223,374	5,356	108,247	(225,202)	(28,343)	
现金及现金等价物期末余额	391,352	412,032	499,157	399,191	430,517	
每股信息:						单位: 日元
当期利润*1						
基本当期利润	¥192.58	¥208.01	¥192.23	¥(124.26)	¥291.56	
稀释当期利润*2	192.42	207.82	192.10	—	291.56	
股息红利	44.00	50.00	56.00	62.00	70.00	
派息比率*3	22.8%	24.0%	29.1%	—	24.0%	
财务指标:						
ROE	9.6%	8.4%	6.4%	(4.3)%	11.0%	
归属于母公司所有者的权益比例*1	21.2%	23.9%	24.8%	22.5%	24.0%	
净有息负债倍率(净DER)	1.31倍	1.12倍	1.10倍	1.24倍	1.07倍	
股份:						单位: 千股
期末已发行股数	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	

	IFRS						单位: 百万日元	单位: 千美元
	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2022/3	
收益*1	¥5,797,362	¥6,491,035	¥6,762,702	¥6,694,071	¥6,309,303	¥8,028,000	\$65,593,594	
利润总额	570,872	606,282	638,428	639,885	607,626	759,237	6,203,423	
销售费用和一般管理费	411,235	414,042	420,657	430,164	400,086	450,294	3,679,173	
经营活动利润*1	133,669	182,696	215,197	210,370	213,058	294,141	2,403,309	
权益法投资损益	10,476	11,368	4,336	(2,489)	7,523	20,686	169,017	
归属于母公司所有者的当期利润*1	107,903	130,228	132,622	135,551	134,602	222,235	1,815,793	
总资产*1	¥4,212,064	¥4,310,043	¥4,441,464	¥4,545,210	¥5,228,004	¥6,143,125	\$50,193,030	
总股本*1	1,223,513	1,362,187	1,389,616	1,372,491	1,658,015	1,942,860	15,874,336	
净有息负债	1,101,974	1,006,990	988,475	1,032,494	993,462	1,238,296	10,117,623	
经营活动现金流量	¥ 159,770	¥ 215,098	¥ 210,796	¥ 267,809	¥ 245,055	¥ 50,137	\$ 409,649	
投资活动现金流量	(127,525)	(92,498)	(137,546)	(173,910)	(102,176)	(157,333)	(1,285,505)	
财务活动现金流量	5,656	(128,741)	(24,909)	(53,679)	24,073	44,901	366,868	
现金及现金等价物期末余额	426,208	423,426	465,861	496,372	677,478	653,013	5,335,509	
基本当期利润	¥306.64	¥370.08	¥376.89	¥385.25	¥382.56	¥631.63	\$5.16	
稀释当期利润*2	306.63	—	—	—	—	—	—	
股息红利	70.00	94.00	100.00	110.00	112.00	160.00	1.30	
派息比率*3	22.8%	25.4%	26.5%	28.6%	29.3%	25.3%	—	
ROE	10.8%	11.7%	11.2%	11.3%	10.1%	13.9%	—	
归属于母公司所有者的权益比例*1	24.9%	27.3%	26.9%	26.3%	28.1%	28.2%	—	
净有息负债倍率(净DER)	1.05倍	0.86倍	0.83倍	0.86倍	0.68倍	0.71倍	—	
期末已发行股数	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	—	

(注) 1. 本公司自2016财年起, 按照国际财务报告准则 (IFRS) 编制合并决算财务报表。

2. 为了便于读者理解, 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2022年3月31日的汇率 (1美元=122.39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 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、2019财年、2020财年以及2021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。

组织结构图

(截至2022年4月1日)

