



Be the **Right ONE**

Integrated Report 2023

综合报告2023
2022财年

跨入“下一个新阶段”的丰田通商为了实现理想形态（Be the Right ONE）而发起的新挑战

丰田通商的“下一个新阶段”是什么？

丰田通商在2022年5月公布的中期经营计划中宣布将迈向“下一个新阶段”。

在迈向“下一个新阶段”的过程中，外部环境以前所未有的范围和速度发生着变化，我们需要超越“以往的延长线”，发起新的挑战。

这一信息蕴含着丰田通商为了承担起对利益相关方的新责任和新角色，力求实现自身成长的愿望和决心。

Be the Right ONE

- 独一无二
- 无可替代的存在

丰田通商的新挑战是什么？

2023年综合报告指出，要想在“下一个新阶段”继续受到利益相关方的青睐，丰田通商必须发起新的挑战。

发挥丰田通商“优势”的“丰田通商独有”的价值创造模式是什么？如何加强人力资本以吸引具有多种标签的专业人才？

我们希望您能够加深对丰田通商新挑战的理解，即丰田通商将承担新的责任和角色，通过可持续成长，成为对利益相关方而言独一无二的存在，实现“Be the Right ONE”。

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》（以下简称“本报告”），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《旨在实现价值协创的综合公开、交流指南2.0》、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，我们将进一步改进本报告的内容，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。

报告范围

综合报告的目标周期：2022年4月1日至2023年3月31日（其中包括报告目标周期之前和之后的活动内容）

目标组织：丰田通商株式会社和丰田通商集团

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。



封面说明

丰田通商作为官方合作伙伴，为2022年11月开园的“吉卜力主题公园”提供支持。

此次，在吉卜力工作室的帮助下，我们制作了以爱·地球博纪念公园和吉卜力公园为背景的合作电影和平面设计。

丰田通商对吉卜力主题公园“打造一座一直受人们喜爱的公园”的目标深感认同，此举正体现了丰田通商的同一愿望。

我们以“为子孙后代营造更宜居的地球环境”为宗旨，致力于通过开展保护地球环境的业务和培养对社会有贡献的人才，与社会一起实现可持续发展。



合作电影/新广告上映中。
URL: <https://onl.tw/TGBkmq8>

丰田通商为



© Studio Ghibli

吉卜力主题公园提供支持。

纳入主要 ESG 投资指数

截至2023年7月，丰田通商股票已纳入以下主要 ESG 投资指数。

 FTSE4Good ^{*1}	 FTSE Blossom Japan Index ^{*1}	 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index ^{*1}	 MSCI 日本股票女性活跃指数 (WIN) ^{*2}	 S&P/JPX 碳排放效率指数
--	---	---	--	--

*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 Index 和 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 的要求，成为指数成分股。这些指数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 (2022年度)

气候变化	水安全	森林		
		木材	棕榈油	大豆
A-	B	A-	B	A-



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



数字化转型相关评估项目



Contents

总裁致辞



P.04 总裁致辞

价值创造史话

- P.12 理念和愿景
- P.14 成长轨迹
- P.15 培育而成的“丰田通商特色”
- P.16 丰田通商的价值创造模式
- P.18 不断积累的进化史

中期经营计划

- P.20 2025财年 中期经营计划
- P.28 Pick Up 丰田通商集团的数字化转型（DX）

财务战略

- P.30 CFO 访谈
- P.35 投资周期管理
- P.36 风险管理



可持续发展战略

- P.38 外部董事与CSO的对话
- P.42 可持续经营
- P.47 可持续发展相关重要课题（Materiality）的应对措施
- P.57 环境管理
- P.59 供应链管理



人事战略

- P.60 CHRO致辞
- P.62 丰田通商的人事战略
- P.70 人力资本信息一览表 (本公司)



应对气候变化

- P.74 特集 碳中和对话
- P.78 特集 循环经济座谈会
- P.82 推动碳中和及循环经济
- P.93 根据 TCFD 的建议披露信息



各本部概况

- P.98 At a Glance
- P.100 金属本部
- P.102 全球零件·物流本部
- P.104 Mobility本部
- P.106 机械·能源·成套设备本部
- P.108 化学品·电子本部
- P.110 食品材料·生活产业本部
- P.112 非洲本部

治理

- P.114 外部董事寄语
- P.116 公司治理
- P.126 管理体系

数据部分

- P.128 财务及非财务亮点
- P.130 财务摘要
- P.132 组织结构图
- P.133 公司数据

总裁致辞



总裁 CEO
伊藤 知郎

**跨入“下一个新阶段”的丰田通商集团，
将以未来为导向，追求“Be the Right ONE”，
努力提高企业价值，以履行新责任，扮演新角色。**

跨入“下一个新阶段”的决心

2022财年是迈向“下一个新阶段”的开局之年，受俄乌局势等地缘政治风险加剧以及半导体短缺等因素影响，市场环境面临重大变化，供应链受到威胁。在营商环境以前所未有的范围和速度发生变化的背景下，丰田通商集团依然连续两个财年大幅刷新历史最高利润，这其中虽然有商品市场行情高涨和日元贬值带来的积极影响，但这也证明丰田通商集团的“盈利能力”得到了提高，并且迈向了“下一个新阶段”。

我们现在已经站在了“下一个新阶段”，数字清楚地表明了这一点。2000财年，丰田通商集团归属于母公司所有者的当期利润（以下简称“当期利润”）为82亿日元，总市值为1,179亿日元。但在最近的2022财年，当期利润达到2,841亿日元，是2000财年的34.6倍，总市值达到19,897亿日元，是2000财年的16.9倍。丰田通商集团在过去的20多年里实现了大幅增长。总市值的涨幅是同期日经指数的2.2倍以上，今天的丰田通商集团的业务规模与20年前相比，显然已经不可同日而语了。

我在跨入“下一个新阶段”宣言中表达了决心——我们将超越“以往的延长线”，发起新的挑战，认清并履行与业务规模相匹配的“新责任”和在社会中应扮演的“新角色”。

2022财年是发挥丰田通商“执行力”的一年

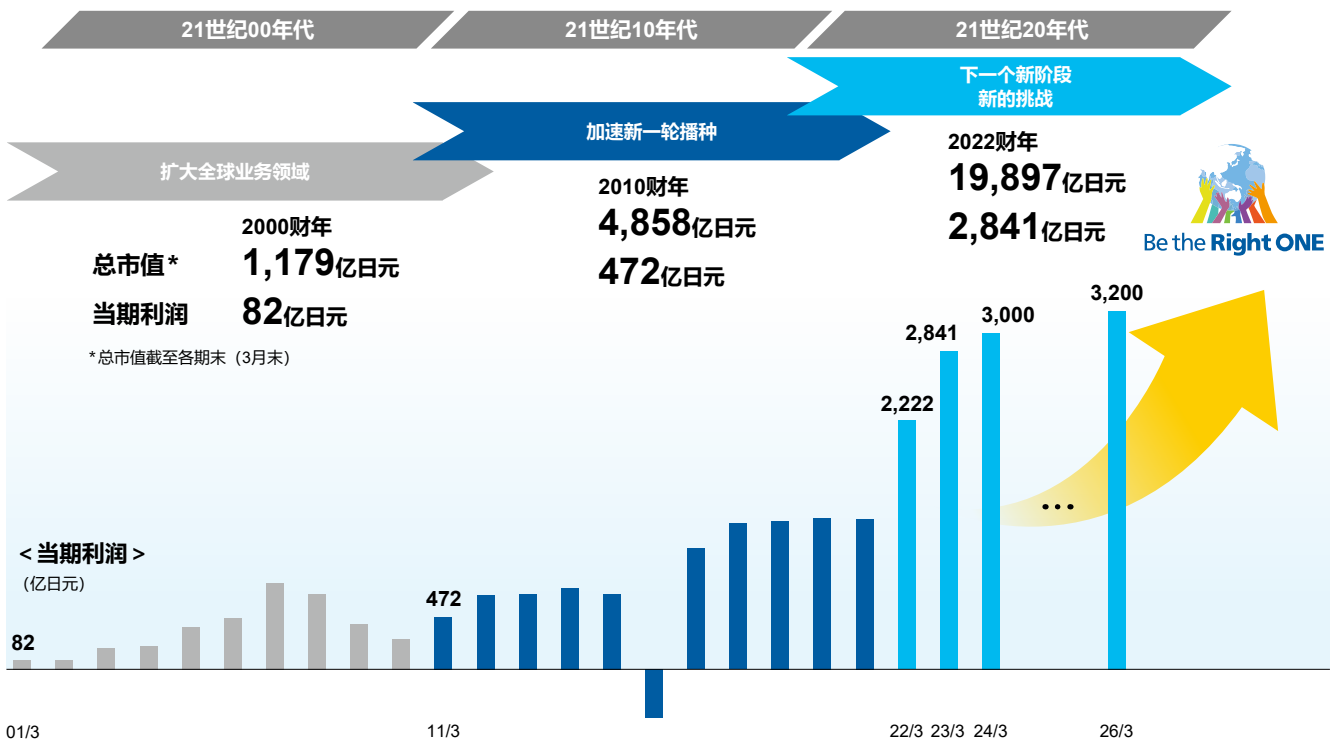
我们在2020年11月公布的中期经营计划中提出了6项KPI，尽管遇到了新冠疫情，但我们在确保利益相关方安全安心的同时，坚守供应链，从而完成了这6项KPI。这为我们跨入“下一个新阶段”、继续发起新挑战奠定了基础。此外，2022财年，我们稳步完成了计划的各项工作，并提高了对于让理想照进现实的“执行力”的信心。

关于2022财年中期经营计划的完成情况，请参见P.31

2022财年也是碳中和与循环经济（CN、CE）战略实施的开局之年。我们将株式会社Eurus Energy Holdings纳为可再生能源业务的全资子公司，并向SB Energy株式会社（现Terras Energy株式会社）出资85%。在循环型静脉业务方面，横向回收汽车塑料的株式会社Planic和横向回收废旧塑料瓶的Pet Recycle Systems株式会社这两家工厂的正式投产也是一个例子。

自20世纪70年代以来，我们一直脚踏实地地开展ELV（报废车辆）回收再利用相关业务。通过从碳中和与循环经济的角度重新梳理各项业务，我们发现本集团已经从事许多相关业务，并且“碳中和与循环经济是所有业务的中心”，这为整个集团团结一致朝着同一方向发展提供了良好的契机。现在，在“为子孙后代营造更宜居的地球环境”的口号下，“通过全体成员的参与，为碳中和与循环经济做出贡献，并扩大丰田通商迄今培育的业务”的势头日益高涨。

当前，市场环境正在发生巨大变化。例如，在供应链方面，不仅需要像过去一样追求最佳采购，而且还需要从经济安全角度出发，确保和维持替代供应手段，这种需求正在不断增加。近年来开始出现经济集团化的迹象，如果这一迹象进一步增强，势必要重塑供应链和实现地产地销。为了进一步增强供应链的韧性，我们将制定体现这一情况的业务连续性计划（BCP），并通过加强与多元供应商的关系，提出各种替代方案。我们将提前捕捉市场的变化，进一步加强相关功能。



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

做客户的陪伴者，成为共同前行的引领者

我们的愿景是“Be the Right ONE”，它的含义是通过成为“独一无二”和“对客户来说无可替代的存在”来创造“丰田通商独有”的业务，为社会做出贡献。为了落实“Be the Right ONE”，并持续为客户提供附加价值，我认为有必要开辟新的领域，成为“引领者”，不断发起挑战。坦率地说，到21世纪00年代为止，丰田通商集团在开展很多工作时都是从“追随者”的立场出发的。从21世纪10年代开始，

我们作为与客户一起思考和完成业务的合作伙伴，加深了作为“陪伴者”的自我认知，并做出了成绩。今后，我们将领先客户半步或一步，在勇于发起挑战的同时，努力成为与客户携手前行的“引领者”。我相信在这些新的挑战中，会萌发“Be the Right ONE”的新芽。



通过现地现物的形式确认在2022年4月南非（德班）洪灾中受灾的 Toyota Tsusho South Africa Processing (Pty) Ltd. 工厂的恢复情况

深耕七大重点领域，催生有机结合

在2025财年的中期经营计划中，我们对成长战略中的重点领域进行了如下梳理：

- 新一代移动出行
- 可再生能源与能源管理
- 非洲
- 循环型静脉
- 电池
- 氢能和替代燃料
- Economy of Life*



* 医疗保健和食品等人们的日常生活中不可或缺的、为实现舒适健康的未来社会做出贡献的业务

这些重点领域可以说是带有丰田通商“标签”的领域，在这些领域，我们可以作为专业力量发挥不可替代的“Be the Right ONE”的专业性，并且已经得到了客户的广泛认可。例如，在电池、回收再利用和可再生能源领域，有越来越多的客户咨询我们，他们都愿意“先问问丰通”。此外，2022年非洲突尼斯召开第八届非洲开发会议（TICAD8）时，日本政府以及来自世界各地的企业都表示“丰田通商已在非洲建立了业务网络”，这也是我们的非洲业务得到认可的一个表现。我们在Economy of Life领域拥有许多未来有望实现增长的项目。我认为在医疗保健和食品等领域一定会产生成为未来重要支柱的业务。

随着社会的变化，我们需要扮演的角色也会发生变化。移动出行的电动化就是一个明显的例子。当搭载传统的汽油发动机、柴油发动机的汽车实现电动化之后，供应链将发生翻天覆地的变化。此外，随着创新技术的涌现和产业结构的深刻变化，不属于传统产业框架的领域将出现新的商业机会。如果我们不作为“引领者”率先捕捉这种变化，并准确地提供新产业所需的东西，那么我们就无法实现可持续增长。

七大重点领域是通过传统的四大重点领域与碳中和及循环经济相结合而产生的，目的是灵活应对外部环境的变化，将风险转化为新的成长机遇。此外，我们将全球化和数字化转型（DX）作为基础业务和七大重点领域的加速引擎来增强推动力。

今后，我们需要在不断变化的营商环境中，有机地结合能够发挥“Be the Right ONE”专业性的领域，创造协同效应。此前，我曾多次提到“丰田通商集团是专业商社集团”。这里的“专业商社”是指为客户提供“丰田通商独有的”、不可替代的专业价值的企业。今后，我们将把这些“专业商社”有机结合起来，追求创造新的价值，从而走上我们所相信的真正的“综合商社”之路。

碳中和与循环经济正是将丰田通商的专业性和优势有机结合起来的关键。目前，丰田通商集团通过七大营业本部体系推进业务。碳中和与循环经济涉及的重点领域是需要跨营业本部来推动的，因此我们启动了多个跨营业本部的项目，并且所有本部都参与了这些项目。或许有人会认为横跨多个部门需要大量的沟通和繁杂的协调，工作比较繁琐。但是，我坚信这样的联系会带来新的发现，产生新的创意，从而捕捉到新的商机。

正所谓“组织服从战略”，组织应该根据需求而变化。我希望通过加强具有丰田通商集团特色的、丰田通商独有的“标签”来追求我们自身的可变性。业务组合当然也会随着时代的要求和社会的需求而变化。要想在100年后的社会依然是被世界真正需要的、不可或缺的存在，就需要不断地发起新的挑战。

回顾过去，我在担任汽车本部（现Mobility本部）企划部长时提出了“不惧变化、享受变化、创造变化”的口号。之所以提出这一口号，是因为最可怕的是，由于墨守成规而被社会和客户抛弃。即使在挑战中失败了，也可以从中学学习到经验。作为领导者，我将培养“以兴奋和积极的态度看待”新挑战、“以自豪的态度主动创造”新价值的企业文化，创造丰田通商集团独有的协同效应。为此，丰田通商将奉行加分主义，而不是减分主义。我时常告诫员工，即使失败了，也可以从中学学习到经验。

提炼可持续增长面临的经营课题

实现企业价值的可持续增长面临的首要经营课题是“为实现愿景而结交伙伴”。商社的业务很少只靠自己就能完成，合作伙伴对于我们推动业务的重要性不言而喻。我们的任务是发挥组织功能，进一步增强结交伙伴的能力，通过与合作伙伴的联盟和合作，加快战略执行速度，扩大业务规模。

第二项课题是“提高经营决策的速度和质量”。目前，为了解决这一课题和执行经营战略，我们正在运行一套机制，让营业本部和经营层能够尽快讨论各个项目。如果投入大量资源后又放弃商业化，就会产生不必要的浪费，而尽早开展讨论就是为了避免这种浪费。例如，在一次投资战略会议上，经营高层与营业本部的CEO和COO讨论项目的战略和优先顺序，用一张A4纸的形式简短地总结了丰田通商的优势和风险，加快了讨论的速度。我们还开始利用2022财年引入的内部碳定价制度，讨论通过业务排放的

温室气体以及如何减少排放。此外，在董事会会议结束后，我们还开展“经营讨论”，由董事会成员就经营课题的重大主题自由地交换意见，以提高决策的速度和质量。我们将通过加强以外部董事为核心的董事会的监督职能，继续健全经营管理。

第三项课题是“加强安全与合规”。在新冠疫情的3年里，由于过于重视“坚守供应链”，无论是员工还是组织都保持高度的紧张，对此我们进行了反省。我们所说的SQDC，即“Safety（安全）”“Quality（质量）”“Delivery（交货时间）”和“Cost（成本）”的顺序绝对不能错。我们始终将员工和客户的健康和视为决策过程中的首要因素，并坚决将其作为业务的判断尺度。我将继续向全集团宣传“安全与合规是所有工作的入口”，直到大家把这一内容刻在脑海里。



将“对话 (dialogue)”中的发现运用到经营中

公司内部的对话也在持续升级。本着“直接与每位员工对话，直面个性”的想法，我们继续实施从2021年开始实施的与年轻员工间的“反向指导”，倾听他们真实的想法，包括工作的价值、对工作的热情以及对公司的想法等。

为了在“下一个新阶段”成为客户的引领者，我们必须密切关注全球社会的前沿趋势，不断应对变化和挑战。我们定期安排所有高管聚集在一起讨论问题，并邀请外部顾问出席会议。因为除了在公司内部进行讨论外，从外部专家的角度来评估我们的战略和讨论的先进性、合理性，也有助于产生新的发现。2023年4月，我与法国经济学家和思想家雅克·阿塔利进行了一次对话活动。在这次活动上，我们讨论了中长期经营战略，包括碳中和与循环经济战略的合理性和具体措施。阿塔利先生从全局的角度提出了建议，令我们受益匪浅。长期以来，我们在推动多元化、公平性和包容性 (DE&I) 工作时一直重视启用外国人，但也

有意见指出在制定战略时应当进一步重视女性的发展，将其作为一个更大的主题。此外，参加了与阿塔利先生的讨论会的年轻员工表示：“从全局的角度定位自己的工作，让我受到了很大的触动，帮助我提高了工作积极性。”

在与外部利益相关方的对话方面，可以非常自豪地说，我们一直注重“现地、现物、现实”，并尽可能地与我们的合作商保持密切的沟通。今后，我还想与因新冠疫情而资金略显短缺的投资者加强对话。自2023年起，我们恢复了访问海外机构投资者的海外IR路演活动，从中我们获得了许多启示，包括在进一步将丰田通商集团做优做强方面我们所拥有的优势和面临的课题等。我想要重新仔细研究“对可持续增长的投资”“股东回报”和“增强财务结构”这三者之间的平衡。此外，我们将通过对话获得的启示反映在业务战略和财务战略中，以实现对本市场负责任的经营。

通过活用人才的经营管理，争取在现在和未来都成为被需要的存在

我之所以重视对话，是因为它是在追求变革的同时，将我们不能失去的丰田通商集团的DNA和勇于挑战的文化传递给下一代的出发点。我们已经跨入“下一个新阶段”，需要以全球的视角解决社会课题，成为被所有利益相关方需要的存在，并且通过业务为现在的社会以及未来的社会做出贡献。

其关键在于员工。事实上，我认为2022财年的良好业绩来自员工们想要“尽到自己的职责”“满足利益相关方的期望”“实现目标”等的强烈愿望。要想成为被所有利益相关方需要的存在，员工的工作乐趣和自豪感是不可或缺的。

总市值是衡量公司价值的一个指标，但我认为真正的企业价值应该是“员工在多大程度上热爱自己的公司，并对自己的工作充满热情和自豪”的总和。总和大的公司一定能够可持续地发展下去，这才是“企业即人”的真正含义。我想把所有员工的潜能发挥到最大限度，让公司实现持续发展。为此，我们要创造便于工作的环境和职场。基于这样的想法，我认为我作为经营者最大的使命就是让每一位员工都认真思考“自己工作的意义”和“自己在公司中扮演的角色”，并且用“一条线”来展示自己的工作是如何在丰田通商集团和社会中发挥作用的。

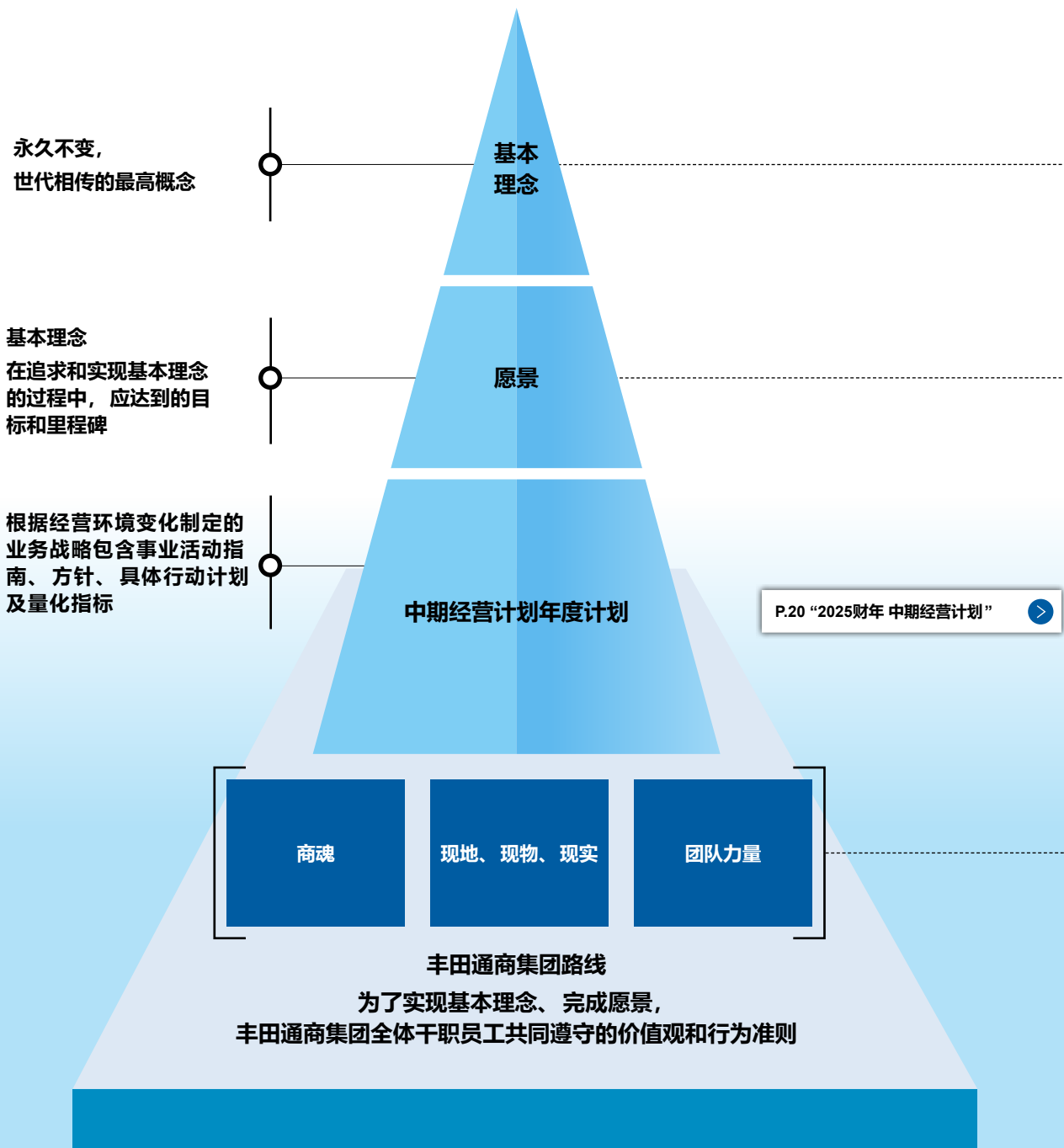
我希望即使在不明朗的营商环境中，也能让2023财年成为“创造真正实力的一年”。我们丰田通商集团将通过跨入“下一个新阶段”来打磨“丰田通商独有”的标签，以未来为导向，稳步推进“Be the Right ONE”，通过业务解决社会课题，为实现企业价值最大化做出贡献。

总裁 CEO 伊知部 伊知部



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

P.55《全球行为伦理规范(COCE)》



▶ 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

▶ 丰田通商集团路线

商魂

不屈的精神

无论如何就要坚持到底的气概，不到最后决不放弃的毅力，以旺盛的激情最终达成目标。

进取的精神

以高度的志愿和自由的联想，走在时代的最前端。以锻炼五感，走在客人前面起到引导作用的能力和事业创造为目标。

现地、现物、现实

追求真正的需求

在亲自到现地，亲眼看现物，直视现实的基础上，坚持遵守原理·原则，进行自己的正确判断。

实施PDCA的循环管理

看穿现实的本质，不受固有观念的束缚，坚持让问题表面化，进行改善·改革·革新。

团队力量

个人能力

设定自己的课题。自理·自律地完成。有专业意识，为自己能力的提高而努力。

团队协作

重视对话，通过互相贡献智慧，产生共鸣·协作来构筑信赖关系。结合每个人主观性及柔软性，以整体最恰当的观点实行业务。

成长轨迹

丰田通商作为丰田集团的一员，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。

现在，我们与世界各地的合作伙伴一起，在各个业务领域为客户和社会提供我们独有的附加价值，并继续在“下一个新阶段”发起挑战。

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年に商号を「豊田通商株式会社」に変更



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，加快了在海外的的发展。

1999年，本公司与加商株式会社开展业务合作，将公司经营范围拓展到了汽车领域之外。



2000年 ~ 2015年

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。2012年，入股了以非洲为中心开展业务的CFAO。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。



2016年 ~

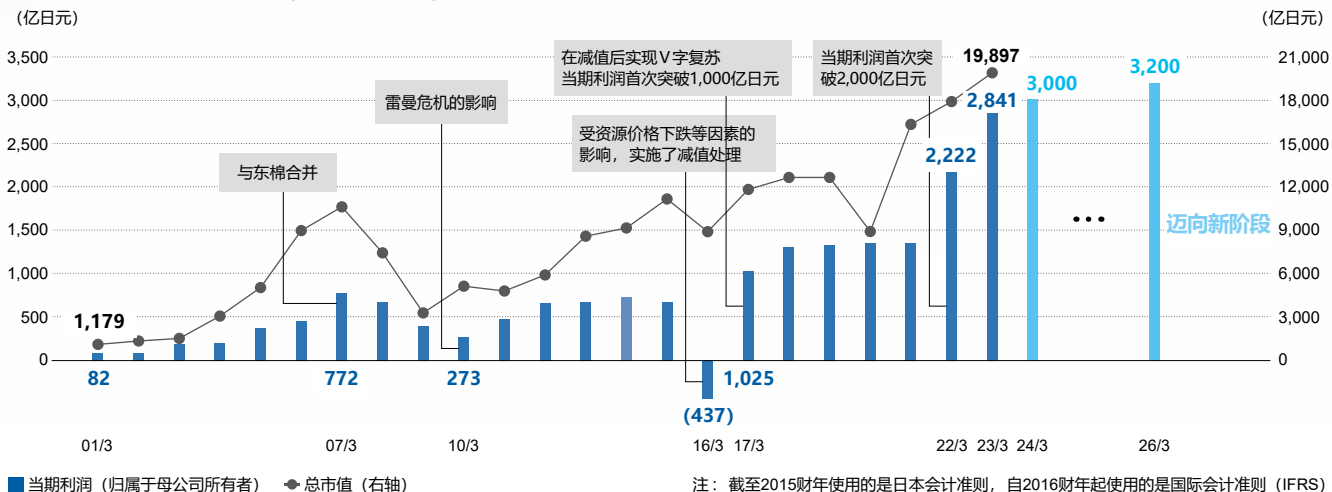
发挥“丰田通商特色”，迈向新阶段

2016年，我们提出了全球愿景“Be the Right ONE”，展示了我们在10后应达到的目标。在全球愿景的指引下，我们正在加速新业务领域的发展，例如在2016年和2022年分别将CFAO和从事风力发电业务的株式会社Eurus Energy Holdings纳为全资子公司，在2023年将Terras Energy株式会社纳为子公司，并成为日本国内最大规模的太阳能发电企业。

我们将在社会需求巨大并且能够发挥我们优势的业务领域，履行我们对社会和环境的责任。



当期利润和总市值的变化 (2000财年 ~)

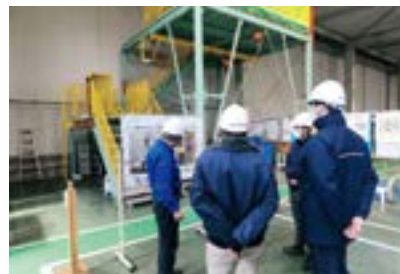


培育而成的“丰田通商特色”

本公司以“丰田集团”和“商社”为基础，在向全球性企业迈进的过程中，通过主动参与业务，形成了“丰田通商特色”。本公司是一个拥有这些专业知识和业务网络的专业商社的集合体，今后将继续为客户提供基于“丰田通商特色”的附加价值。

安全与合规

基于“安全与合规是所有工作的入口”和“安全管理是‘人才培养’”的观点，我们通过交通安全教育、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。



坚守供应链

我们的目标是实现进一步发展，包括提高供应链的恢复力，确保有弹性的供应链，以便履行商社的使命和角色——即使在危机时刻也不停止生产，尽力满足客户的需求。充分发挥了“丰田通商特色”，即“出谋划策，埋头苦干”。

丰田通商集团的电子商社——株式会社先端电子（Nexty Electronics）通过基于库存和订单接单数据的日常供需模拟以及针对库存短缺的各种应对措施，努力将对生产线的影响降至最低。

同时，从中长期的角度出发，为当前交易的所有产品的信息建立数据库，并努力建立一套机制来了解现状、应对紧急情况、进行预见性管理。

DENSO 株式会社电装半导体采购部长 新谷 诚 先生

强大的个体与强大的组织

在带着解决社会课题的意识开展工作，发掘和培养能够提供我们独有价值的、具有丰田通商特色的“强大的个体”。通过优化人员配置等措施，建立“强大的组织”，使每位员工都能发挥作为“强大的个体”的丰富个性，相互影响，共同进步。

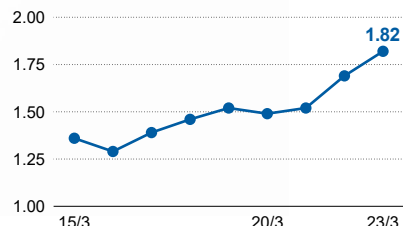


追求精益经营

减少多余的库存、过度的赊账、低回报的资产，在精益运营的过程中有效地活用人才，睿智地使用经费。

*贝里比率 = 销售毛利 / 销售费用和一般管理费

贝里比率*



丰田通商的价值创造模式

在丰田通商集团路线的基础上发展起来的“丰田通商特色”是我们优势的源泉。为了发挥这一优势，广泛地为社会做出贡献，我们确定了可持续发展的关键课题，重新定义了碳中和（CN）与循环经济（CE）的领域，并将六大深耕业务和Economy of Life业务（可能成为下一个盈利支柱的（+α）业务）划分为“七大重点领域”。

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。



新一代
移动出行

Economy
of Life

可再生能源
和能源管理

非洲

七大
重点领域

P.22 ~ 27 >

循环型静脉

P.13 >

电池

氢能和
替代燃料

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

P.13 >

客户与丰田通商
共同创造的价值

再度巩固经营基础和竞争优势

不断积累的进化史

丰田通商集团一直致力于贴近社会和客户的需求，通过业务做出贡献。

通过在七大重点领域发挥我们积累的业务优势，追求 Be the Right ONE，进一步实现跨越式发展。

七大重点领域

新一代移动出行

1983年
原东棉集团成立
原株式会社东棉电子。
为半导体业务奠定基础

2002年
在爱知县安城市设立安城器
件质量管理中心（电子元件
质量管理职能）

2003年
成立专注于车载半导体业务的原株式会
社丰通电子。之后建立了将软件集成到
半导体中进行销售商业模式

可再生能源与能源管理

1987年
原东棉集团启动风力
发电业务。先于其他
商社参与可再生能源
业务



2012年
将株式会社 Eurus Energy
Holdings 纳为子公司，加快通
过可再生能源业务助力实现碳
中和（CN）的步伐



非洲

1852年
CFAO 在非洲
启动业务

1922年
原东棉集团开始在乌
干达收购棉花

1964年
开始向肯尼亚出口整
车。在非洲涉足移动
出行业务



循环型静脉

1970年
成立丰田金属株式会
社。启动汽车回收再
利用业务

1973年
成立丰田化学工程株式会
社。启动废油再生业务和工业废物
处理业务

电池

2006年
在日本国内开始正式交付电池材料，支持
专业人才的培养和开发，推动挖掘供应商
并建立合作关系

氢能和替代燃料

Economy of Life

1931年
加藤商业株式会社
（原加商）启动粮食
相关业务

1946年
原东棉集团启动粮食
相关业务

2000年
与加商株式会社合并，将价值
链正式扩展到非汽车领域

2006年
通过与株式会社东棉的合
并，继承谷物进口等粮食相
关业务的专有技术

2012年

将依摩泰株式会社纳为子公司。通过完善多样化经营产品和全球销售渠道，形成协同效应

2017年

新成立一个横跨整个公司的专业组织“新一代移动推进部”，负责轻量化、新材料、先进安全技术和下一代汽车服务等业务

2017年

株式会社东棉电子和株式会社丰通电子合并，成立株式会社先端电子（Nexty Electronics）。满足车载领域对“互联技术”“自动驾驶”和“人工智能（AI）”等前沿技术的需求



2022年

将株式会社 Eurus Energy Holdings Corporation 纳为全资子公司。进一步加快通过可再生能源业务助力实现碳中和的步伐

2023年

将日本国内最大规模的太阳能发电企业 Terras Energy 株式会社纳为子公司。通过活用 Terras Energy 拥有的可再生能源前沿技术，加速可再生能源领域的技术升级，创造新业务



2001年

从英国 Lonrho 公司收购汽车业务，在非洲东南部6个国家成立丰田汽车经销商

2016年

将2012年入股的法国最大的非洲专业商社 CFAO 纳为全资子公司。以移动出行业务为核心，开展丰富多彩的业务

2017年

成立我公司首个以区域业务为主线的“非洲本部”。在移动出行、医疗保健、消费者、电力以及基础设施和技术这四大领域推进业务

2019年

全面接收丰田汽车株式会社的营销业务。管辖非洲全部54个国家，加速推动移动出行市场的成长以及区域发展



2000年

在美国成立 Green Metals, Inc.。启动工厂废料的回收再利用业务



2018年

成立日本最大级别的回收塑料制造公司——株式会社 Planic。2022年正式投产，为塑料材料回收做出贡献

2020年

成立丰通 Pet Recycle Systems 株式会社。2022年正式投产，通过横向回收为塑料瓶的国内循环贡献力量



2012年

正式参与阿根廷奥拉斯盐湖的锂业务。确保电池材料不可或缺的锂资源

2018年

在福岛县榑叶町成立日本国内首家氢氧化锂精炼公司——丰通锂株式会社。2022年投产，为电池供应链的稳定供应做出贡献



2015年

为了推广丰田 FCEV* 车“MIRAI”，启用固定式加氢站
*燃料电池汽车

2022年

在美国洛杉矶港面向大型港口装卸机械启动清洁氢能产地销模式的试点验证项目

2023年

日本国内首次在商用基础上开始为船舶提供生物燃料。争取在日本国内确立生物燃料的供应链并确保随时可用



2014年

在印度启动本公司首个医院业务

2014年

丰通 Life Care 株式会社的护理部门和株式会社 Gut Rehabilii 的业务合并后，成立株式会社丰通 All Life。开展养老与福利综合服务

2015年

收购巴西 NovaAgri 公司，延伸粮食与油料种子全球供应链



2023年

投资株式会社 Good Life Design，该公司开展医疗支持、健康支持和护理支持三项综合医疗保健支持业务。为创造人民安居乐业的未来社会做出贡献



2025财年(截至2026年3月)中期经营计划

~在七大重点领域加快推进战略, 实现进一步升级~

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。

中期经营计划的制定 ~ 环境分析和对策 ~

随着数字化转型(DX)带来的第四次工业革命浪潮、全球对地球环境意识的增强, 以及地缘政治风险导致的供应链中断等, 本公司的营商环境正在以前所未有的范围和速度发生变化。在此情况下, 我们将把这些变化视为进一步增长的机遇, 通过落实精益经营, 推动挑战新领域, 建立“丰田通商独有”的业务领域, 加速并升级战略。

加速和升级的第一个方面是加强作为我们发展根基的基础业务, 并坚守供应链。第二, 从基础业务出发, 拓展其领域, 深耕进一步产生新价值的七大重点领域。第三, 培养出这方面的全球化人才。



Be the Right ONE

加速并升级本公司的战略

- 坚守SC* (基础业务)
- 深耕七大重点领域
- “全球化人才”辈出

抓住机会,
化风险为机遇

* SC: 供应链

外部环境变化对营商环境的影响



灵活应对外部环境变化, 化风险为机遇

发展战略

为了加快对未来社会做贡献，包括实现脱碳社会，我们重新定义了我们的优势重点领域，以及我们致力于实现碳中和（CN）和发展循环经济（CE）的领域，并将其划分为“七大重点领域”，即六大深耕业务和作为“+α”业务的EoL*业务。

通过明确应发力的领域，并将其与我们一直以来的基础业务相结合，加快实现“Be the Right ONE”。

*Economy of Life



巩固和进一步发展基础业务

多年来，我们坚持将我们作为丰田集团一员所积累的知识运用到集团外部，并将我们在集团外部所积累的知识反馈到集团内部。由此建立了“具有丰田通商特色的基础业务”。今后，我们将通过进一步完善“具有丰田通商特色的基础业务”，争取在价值链的各个领域提供“丰田通商独有”的价值。

地区开展汽车销售和服务外，我们还着手向当地生产过渡，目前，我们已经在澳大利亚和非洲等地区的10个国家建立了车辆组装（散件组装）业务。

为了巩固和进一步发展基础业务，除了在各个国家和

通过当地生产，扩大产业范围，创造就业机会，培养人才，促进消费，实现社会富裕，与此同时实现“地产地乘”，即形成在当地制造、在当地乘坐的循环，而不再是“地产地销”。

打磨拥有“丰通特色”的基础业务（如下所示），提供“丰通独有”的价值





新一代移动出行战略

通过汽车领域的基础业务和新一代移动出行建立优势

移动出行业务领域正处在一个巨大的变革期，在CASE* 革命中取得长足进步的“电动化”“智能化”和“多样化”举措正在加速推进。本公司也正在利用一直作为基础业务发展的移动出行各项业务的优势，努力拓展“新一代移动出行领域”。

“智能化”方面，我们在“智能网联汽车”领域收集交通信息等各种数据，开展驾驶员辅助和最佳配送计划等服务。

“多样化”方面，为了实现自由舒适的移动出行社会，我们致

力于实现移动方式和服务的多样化，在国内开展药品无人机配送业务，在新加坡运营二手车交易网站，在我们具有优势的非洲地区开展出租车运营数字化业务。此外，我们还将继续推进有助于实现碳中和与发展循环经济的车辆轻量化等措施。

*Connected, Autonomous, Shared, Electrified



通过汽车领域的基础业务和新一代移动出行建立优势

sora-iina 株式会社
(长崎县五岛市)

无人机业务

SgCarMart
(新加坡)

参与二手车交易网站C2B拍卖业务运营

KAI Senegal
(塞内加尔)

出租车运营数字化



可再生能源与能源管理战略

确保可再生能源的稳定供应，为成长为龙头企业铺路

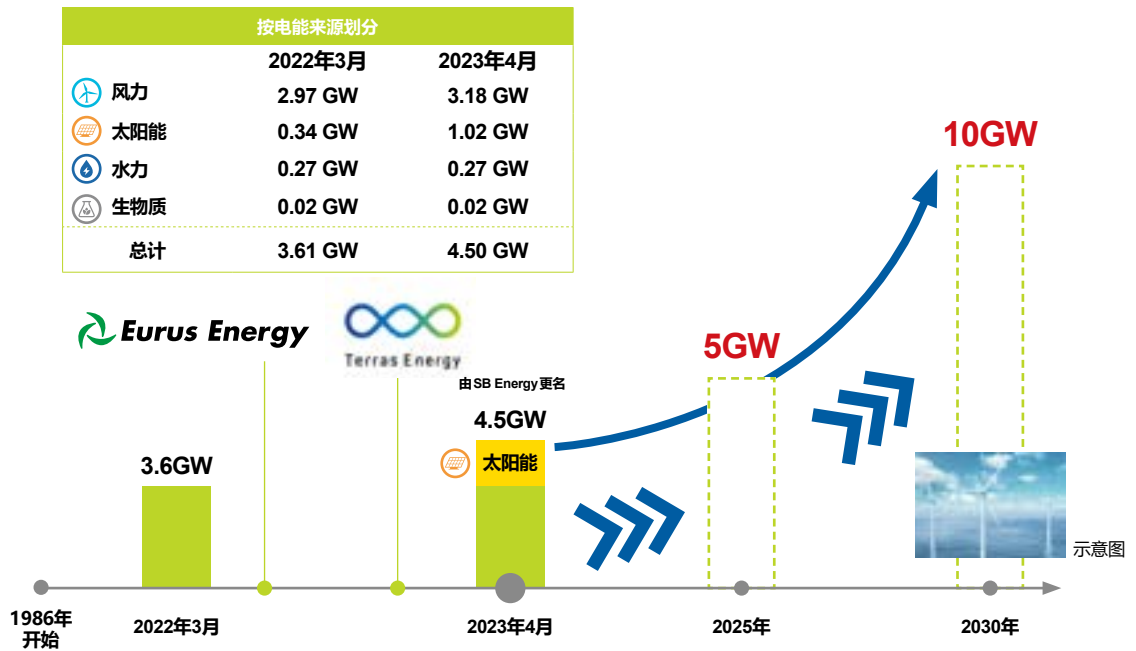
自20世纪80年代以来，本公司一直致力于发展可再生能源业务，并在世界各地利用风能、太阳能、水力、生物质等多种能源“制造”电力。

在风力方面，我们拥有日本国内最大的风力发电运营商株式会社 Eurus Energy Holdings；在太阳能方面，我们收购了日本国内大型太阳能发电运营商 SB Energy 株式会社 85%

的股份，并将其更名为 Terras Energy 株式会社。

目前，全球装机容量达到4.5GW，按照计划，2025年将达到5GW以上，2030年将达到10GW以上。

此外，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。



倾听当地民众的心声，
相互依靠，迈向共生的未来



在石卷上门授课
(Eurus 石卷风电场2022年8月)



在伊达市长生大学演讲
(Eurus 伊达小金风电场2022年11月)

其他：接受国内参观（49次、588人），向相关自治体、地方高中和旅游协会捐赠、捐款等

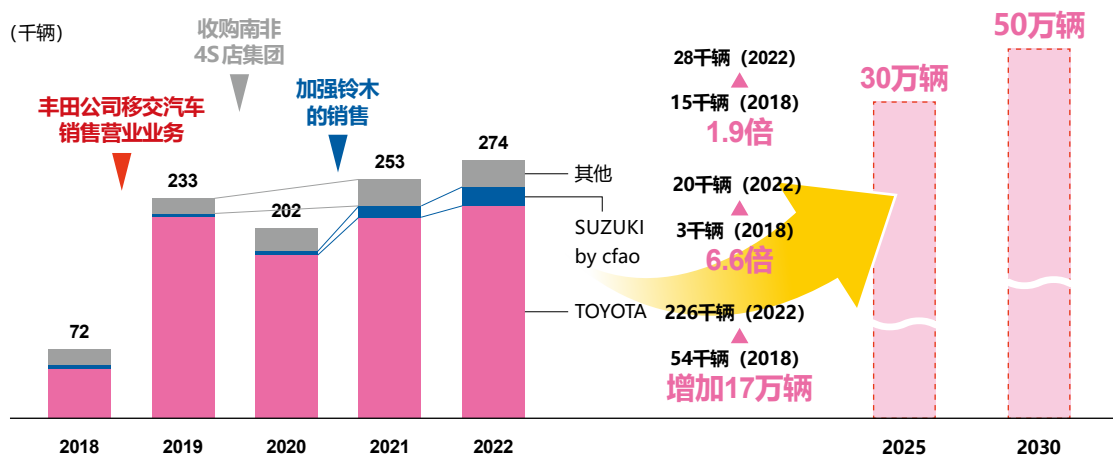


扎根非洲，成为非洲人民坚定不移的选择

移动出行

2019年1月，丰田汽车株式会社全面移交了其在非洲的营业业务，本公司支柱业务移动出行业务的销量从7万多辆增加到23万辆。此后，本公司从2020年开始销售“丰田 Starlet”等产品，2022年的销量超过27万辆。由于人口的增长和中产

阶级的扩大，预计非洲汽车市场将继续大幅增长，我们的中长期目标是以丰田汽车为核心，争取在2030年使销量达到50万辆。



医疗保健

从发展历史来看，西非的医疗保健业务以药品批发为核心，为了布局未来有望实现增长的东非零售业务，2022年3月，我们收购了在该地区发展的大型连锁药房 Goodlife Pharmacy 约30%的股份。该公司在肯尼亚和乌干达拥有约100家门店，向170万消费者销售药品，到2025年的目标是增加到250家以上，为850多万顾客提供药品。

消费者

零售业务方面，我们与法国最大的零售商家乐福合作，在西非的科特迪瓦、喀麦隆和塞内加尔3个国家共开设了29家超市。计划到2026年将店铺数量扩大到约50家以上。



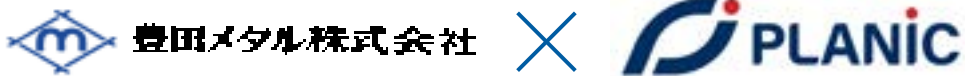


循环型静脉战略

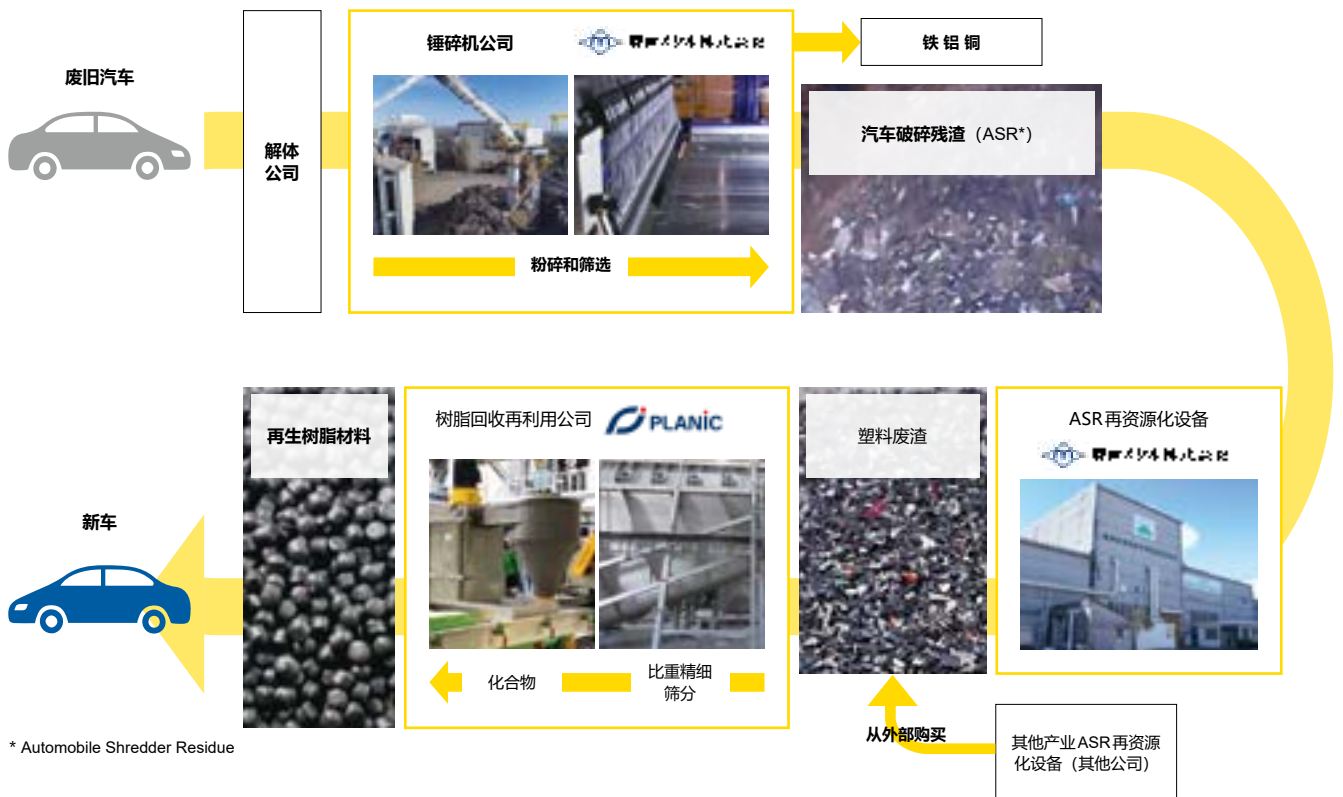
通过回收再利用业务提供脱碳解决方案

本公司的回收再利用业务历史悠久，从20世纪70年代开始，我们用了大约50年的时间推动循环经济的发展。我们认为“万物皆资源”，通过回收废物，对其进行筛选并加以转化实现“资源循环”，以此为制造业提供支持，进而为实现循环型社会做出贡献。例如，丰田Metal株式会社和株式会社

Planic的Car to Car回收再利用业务，就是将汽车废塑料作为高质量的汽车再生塑料进行回收。在减少对环境的影响的同时，通过高质量的再生塑料为日本引以为豪的汽车工业做出贡献。



致力于汽车塑料的回收再利用 (Car to Car)





电池战略

通过解决电池领域的课题，助力实现碳中和目标

本公司的业务覆盖整个电池价值链（VC）。包括致力于确保电池原料锂的稳定供应，经营正负极材料等电池材料和周边零部件，参与北美和中国的电池制造业务，开展电池的3R（再制造、重复使用、回收再利用）等。



2012年，本公司收购了阿根廷奥拉斯盐湖的股权，以确保电池主要原料之一锂的稳定供应。该湖的锂生产基地每年生产17,500吨碳酸锂，预计到2023年底将增产至每年42,500吨。此外，丰通锂株式会社于2022年11月在福岛县楢叶町建成了日本国内第一家专门生产氢氧化锂的工厂。在电

池制造业务方面，丰田汽车与本公司合资在美国北卡罗来纳州成立了“Toyota Battery Manufacturing, North Carolina”。为了满足北美地区未来大幅增长的电动车需求，我们正在为2025年的投产做准备。

碳酸锂的生产

© Allkem All rights reserved.

2018年11月
决定将Sales de Jujuy（阿根廷）的产能从每年17,500吨提高至每年42,500吨
为了实现稳定供应，预计从2023年开始扩产

氢氧化锂的生产

2022年11月
丰通锂（日本）制造工厂竣工，年产能1万吨
在日本国内首次供应氢氧化锂

出资TBMNC

TBMNC: Toyota Battery Manufacturing, North Carolina

HEV4生产线建设情况（2023年3月）

2021年11月
成立 Toyota Battery Manufacturing, North Carolina，出资10%
 2022年8月
增加投资，以提高纯电动汽车（BEV）的电池产能



氢能和替代燃料战略

以实现氢社会为目标，挑战建立产地地销模式

氢能的价值链由“制造”“运输”和“使用”三部分组成，本集团尤其注重“制造”和“使用”。在“使用”氢能的领域，除了在日本国内的爱知县和东京都等地运营加氢站外，我们还致力于在国内外建立在港口和公共交通等场景应用 FCEV*1 的模式。目前，本公司正在美国加利福尼亚州的洛杉

矶港开展一个试点示范项目，通过使用氢燃料电池为港口装卸机械和拖车*2提供动力，建立专门针对港口的产地地销型清洁能源模式。此外，我们还在英国伊明汉姆港、日本福岛县小名滨港和名古屋港参与港口氢能化运营的验证实验。

*1 燃料电池汽车

*2 一种将集装箱运来的货物连同集装箱一起进行陆地运输的卡车

在洛杉矶港验证专门针对港口的供氢体系与产地地销模式

超高压移动加氢车	FC 集装箱叉车*3 (移动式集装箱运输工具)	FC-RTGC*3 (橡胶轮胎龙门起重机)
		
为难以在公路上行驶的港口装卸机械高效加氢	2022年底开始在洛杉矶港进行运行验证 操作员表示用起来非常方便	株式会社三井E&S开发的搭载FC的a大型装卸机械计划于2024财年初在洛杉矶港以试点验证的形式进行部署

*3 用燃料电池 (FC) 作为动力来源



EoL (Economy of Life) 战略

为实现舒适健康的未来社会做出贡献

通过发展生活支柱业务，提高我们拥有业务优势的国家和生活地区的生活质量，为实现舒适健康的未来社会做出贡献。

例如，公司自2022年8月起与户外企业 Patagonia International, Inc. 日本分公司合作，参与T恤的横向回收业务 (Tee-Cycle™)，并于2023年4月启动了纺织和时装领域的

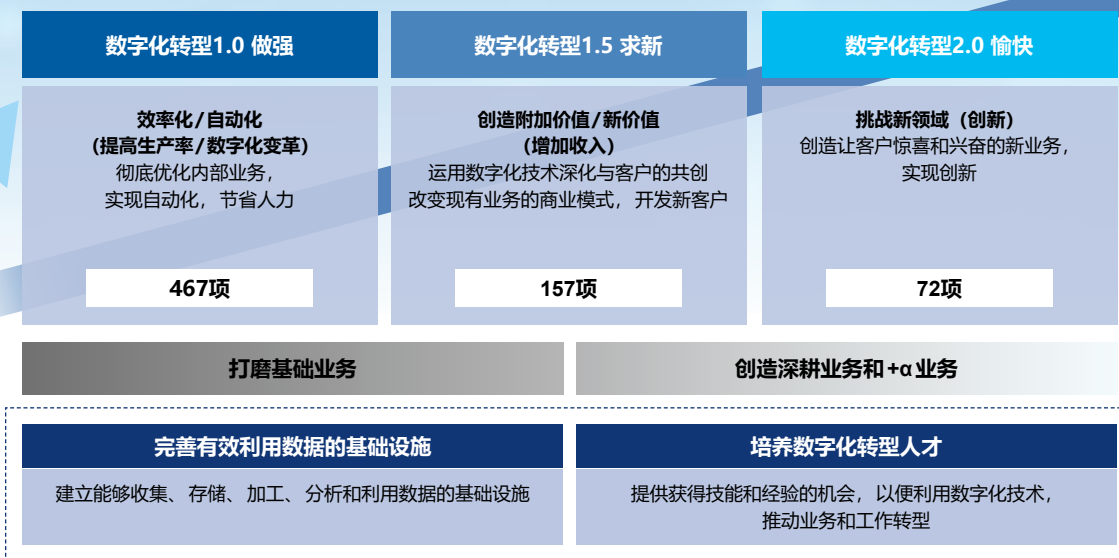
循环经济推广项目“PATCHWORKS™”。通过该项目的实施，旨在“使所有废弃服装重新成为可用的服装”，并推进使废物再资源化的循环型静脉业务，致力于在EoL领域建立循环经济系统。

Pick Up **丰田通商集团的数字化转型 (DX)**

1

数字化转型整体战略

数字化转型发力领域



为了实现中期经营计划，我们将数字化转型定位为各本部负责的基础业务、作为本公司重点领域的深耕业务以及 +α 业务的加速驱动力。目前，成立于2020年4月的数字化变革推进部正在推进各总部开展的业务和工作转型，全公司共有696个数字化转型项目正在进行中（截至2023年3月）。在2023财年至2025财年的3年里，我们将进一步向数字化转型

项目投资约530亿日元，以建立更加精益的经营体系，并致力于改变面向客户的价值主张。

此外，我们将完善相关基础设施，促进整个公司对数据的充分利用，为利用数字技术推进业务和工作的数字化转型培养具有相关技能和经验的人才，加快变革步伐。

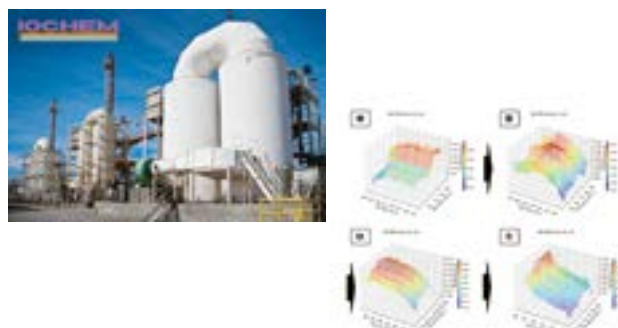
2

典型案例

案例1 数字化转型1.0 产品制造数字化转型 ~ 优化 lochem 公司的生产条件 ~

一直以来，许多生产车间都是根据人的感觉和诀窍来确定和执行生产条件的。然而，本集团在美制碘公司 lochem 却通过机器学习分析了超过1万多项生产条件，发现了产量最高的条件组合，从而改善了车间的设备和操作，并成功地降低了制造成本。

今后，我们将以这样的成功案例为基础，通过我们的数据利用基础设施进行横向推广，在世界各地的车间推进数字化转型。



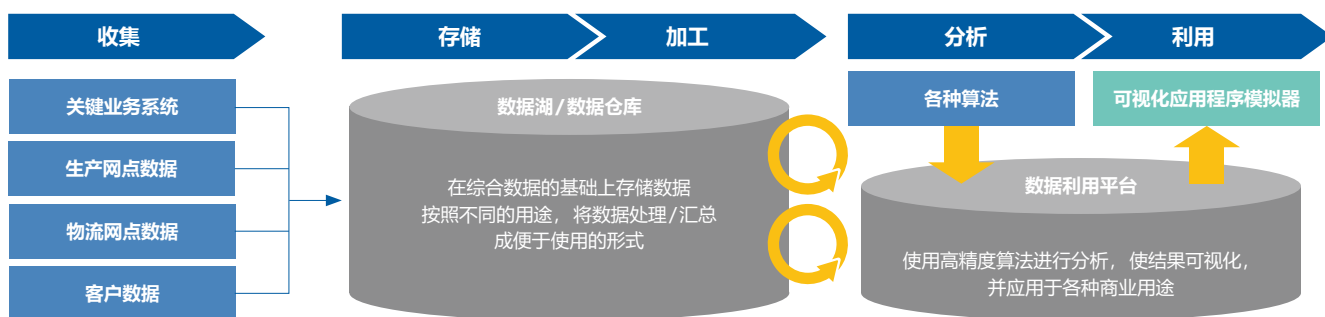
案例2 数字化转型1.5 供应链数字化转型 ~ Streams ~

受近期全球新冠疫情蔓延、地缘政治风险加剧，以及社会对脱碳的要求等因素的影响，各企业都在探索如何调整供应链。我们开发了一个名为“Streams”的在线平台，在通过有机商业中积累的建设商流物流一体化供应链这一专有技术的基础上，增加CO2减排效果和供应商建议等新功能，成功地利用数字化技术改变了面向客户的价值主张。

通过推广该项服务，我们将提供满足客户需求的解决方案，集中管理数据并带动与客户的沟通，为增强供应链的韧性做出贡献。



3 完善有效利用数据的基础设施



本公司在与客户的交易和实体的运营中，需要处理各种各样的数据。为了将这些数据作为公司的资产并应用于业务，我们构建了存储、整合和分析数据的基础设施，并提供在集团内共享的功能。这降低了利用数据所需的工作成本，

并通过模拟器使各部门和实体的工作和业务流程处于可预测的状态，从而优化各种业务。此外，我们将通过串联本集团内部的数据来实现更高水平的价值创造。

4 培养数字化转型人才

我们建立了一套体系，根据不同的角色来定义和培养数字化转型所需的人才。为转型管理人才、业务转型人才和工作转型人才创建演习式工作坊，帮助他们发现和梳理业务和工作中的课题，制定变革目标，并在数字技术基础知识的基础上实施变革。我们为专业人才提供符合其水平的培训，目的是让他们掌握数据利用技术，为业务和工作转型人才的工作提供支持。

	2022财年	2023财年	职能
转型管理人才	78	200	<ul style="list-style-type: none"> 在自己的组织内宣传和推广数字化转型的必要性 设置数字化转型的组织目标和KPI，确定重点领域 管理、辅导各项目
业务转型人才	155	300	<ul style="list-style-type: none"> 将数字化知识应用于自己负责的业务 盘点面向客户的价值主张，形成业务转型的创意 执行和引导业务转型的流程
工作转型人才	200	300	<ul style="list-style-type: none"> 将数字化知识应用于自己负责的工作 盘点工作流程，形成工作转型的创意 执行和引导工作转型的流程
专业人才	48	493	<ul style="list-style-type: none"> 以高度专业化的数字技能支持业务转型人才和工作转型人才的工作
全体员工	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 应用数字化基础知识 提供业务转型以及业务转型工作层面的支持

注：人数为累计值

CFO 访谈



我认为迈入“下一个新阶段”的前提是既要为子孙后代进行投资，又要兼顾能够获得利益相关方肯定的财务战略。

董事 CFO 岩本 秀之

首先，请您回顾一下2020财年至2022财年的3年中期经营计划，并做出总体评价。

在新冠疫情中坚持完成中期经营计划

以2022财年为收官之年的中期经营计划是在公布2019财年决算内容时制定的，当时，由于新冠疫情的影响，在“资源和材料供应”“商品生产”和“全球市场需求”等各个方面，要预见未来极为困难。

虽然过去3年经营活动受到了各种限制，但从结果来看，在前半段时期，电力业务、化学品和食品相关等汽车以外的业务克服了新冠疫情带来的不利条件，仍然保持了稳定发展，虽然新冠疫情导致供应链断裂、消费放缓、全球经济情况错综复杂，但这些行业还是按计划确保了利润。在后半段时期，虽然我们也享受到了市场行情上升和日元贬值带来的红利，但由于我们在维护我们最擅长的供应链方面所取得的成绩，以及我们近年来积

累的增强功能等方面的投资，我们的利润远远超过了计划，特别是汽车相关业务、非洲业务和可再生能源业务。

具体而言，我们完成了中期经营计划中的所有量化目标，包括归属于母公司所有者的当期利润（以下简称“当期利润”）、经营现金流、投资现金流、净DER、股东回报和风险指标（风险资产（RA）/风险缓冲（RB））。2022财年，我们继2021财年连续2年刷新历史最高盈利纪录，实现了2,841亿日元的当期利润。在股东回报方面，每股股息为202日元，比2019财年的110日元增加了92日元，实现了连续第13年增长。

现金流量和投资计划

在本次中期经营计划期间，由于新冠疫情造成的物流网络混乱，以及中美关系、俄乌局势等地缘政治风险的突显，各方面的供应链都出现了混乱。作为我们的深耕领域之一的半导体也在全球范围内出现了供应短缺的现象。在这种情况下，我们根据“不中断供应链”的集团方针，毅然做出了维持安全库存的决定。这导致了营运资金的增加和现金流的暂时恶化，但从营商环境来看，我认为这是迫不得已的决定。此后，我们采取细致的应对措施，按产品编号确认供应商、客户和本公司的库存，并逐步降库存调整

到适当的水平，使经营现金流达到了7,394亿日元（3年累计），超过了中期经营计划设定的6,000亿日元的目标。我们将严峻的经营环境视为对企业发展至关重要的投资机遇，推进循环经济相关业务的投资，特别是可再生能源业务的投资，使投资现金流达到了3,994亿日元（实际使用的总投资金额为5,644亿日元），超过了最初计划的3,500亿日元。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。

2022财年 中期经营计划的总结回顾

	2022财年目标	实际值	评价
当期利润	1,500亿日元	2,841亿日元	○
经营活动CF* (收入)	6,000亿日元 ~	3年累计 7,394亿日元	○
投资活动CF* (支出)	3,500亿日元 ~	3年累计 3,994亿日元	○
净DER*	1.0倍以内	23/3末 0.68倍	○
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	2020财年 112日元 (29.3%) 2021财年 160日元 (25.3%) 2022财年 202日元 (25.0%)	○
风险指标 (RA* / RB*)	以不满1.0进行风险管理	2022 财年末 0.7	○

*CF: 现金流量 DER: Debt Equity Ratio RA: 风险资产 RB: 风险缓冲

请您谈一谈在制定2025财年中长期经营计划时的决心。

面向“下一个新阶段”的增长投资

在接下来的3年里，我们将把ROE（净资产收益率）保持在13%以上的较高水平。ROE的计算公式是“当期利润÷净资产×100”，这是一个极其严格的资本生产率指标，要求利润和财务稳健性都要实现复利增长。我们将把这个指标放在中期经营计划的核心位置，并努力将其提升到13%以上。

因此，除了继续坚定地创造现金流以外，在使用这些现金时，需要平衡以下三个因素。

一是稳步推进面向“下一个新阶段”的增长投资。在哪些

领域投资多少钱，到什么时候为止要追求多大的回报，这些都需要一个均衡的资源配置策略。

二是让所有利益相关方都能接受的总体回报策略。我们将在紧盯现金流的同时，采取灵活的应对措施。

三是执行具有安全性和稳定性的资本政策和财务战略。面对俄乌局势以及中美关系、中东和非洲等地缘政治风险，在维持供应链运转的同时，必须保持坚实的财务结构，为下一阶段的成长挑战提供支持。

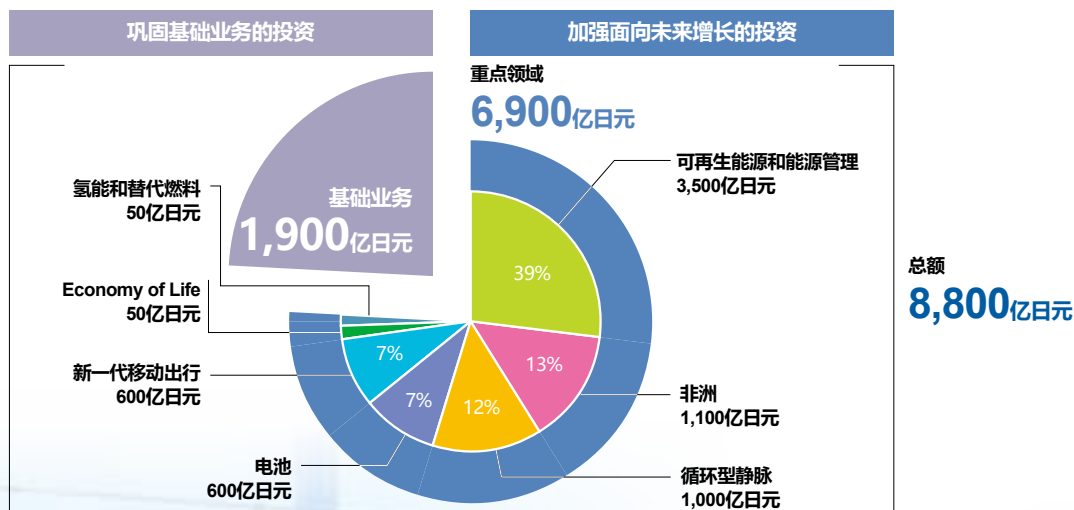
请您再详细地谈一谈均衡的资源配置。

加强基础业务的投资和为可持续发展社会做出贡献的业务的投资

未来3年，我们将在一直以来为公司提供支撑的“基础业务”和为可持续发展社会做出贡献的“七大重点领域”均衡地投资8,800亿日元。其中1,900亿日元（约为8,800亿日元的四分之一）将用于扩大基础业务的产能、提高基础业务的效率，因为基础业务是我们目前的收入支柱。通过站稳脚跟，进一步增强盈利能力，在中期经营计划期内获得回报。6,900亿日元（约四分之三）将投资于七大重点领域，包括可能成为下一个收入支柱的六大深耕业务——为建设安全舒适的移动出行社会做出贡献的“新一代移动出行业务”和“电池

业务”，为实现脱碳社会做出贡献的“可再生能源和能源管理业务”和“氢能与替代燃料业务”，解决发展中国家社会课题的“非洲业务”，为循环型社会做出贡献的“循环型静脉业务”，以及可能成为再下一个收入支柱的+α业务，即为人们的日常生活提供支持的“Economy of Life”。中期经营计划完成以后，才能从这些投资中获得回报，所需时间较长，我们将严格筛选能够解决社会课题并为可持续发展社会做出贡献的业务，以及回报确定性较高的项目。

均衡基础业务的投资和面向未来增长的投资



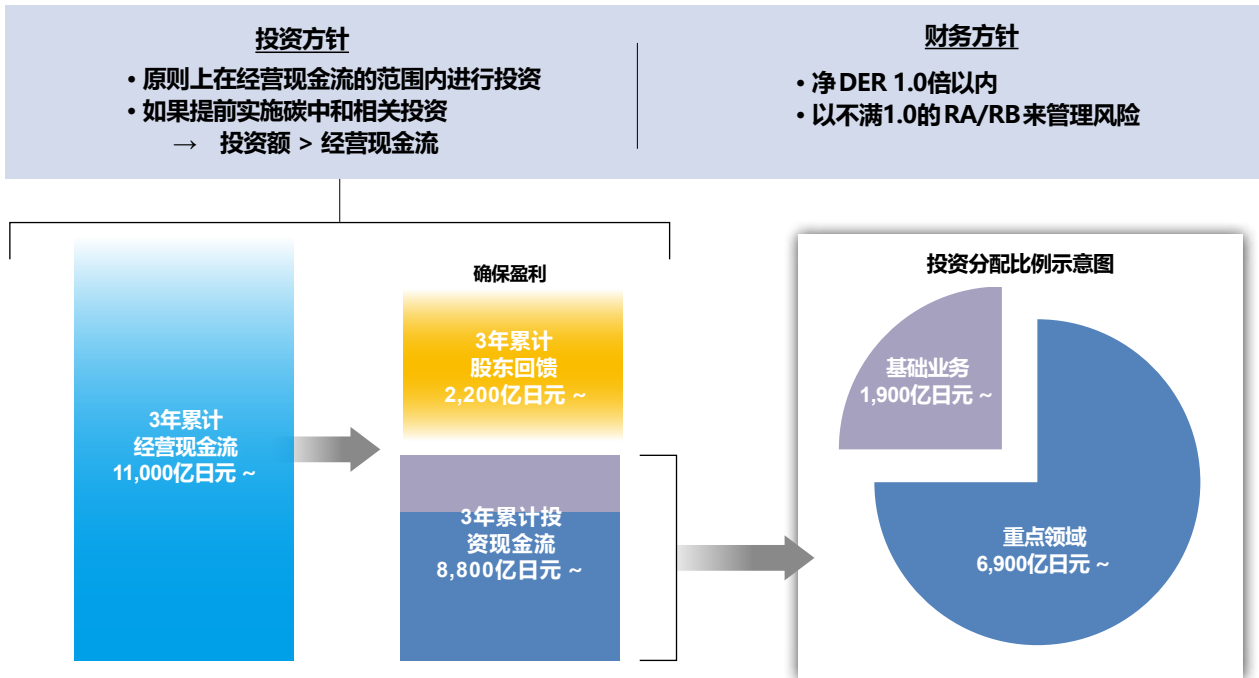
未来3年，我们将向基础业务投资1,900亿日元，向为可持续发展社会做出贡献的七大重点领域投资6,900亿日元。

进攻型投资战略和防守型财务战略

本公司的投资方针与过去一样，依然是“原则上在经营现金流的范围内进行投资”。但是，我们假设由于有助于实现碳中和（CN）的重大项目的投资和重点领域的前期投资，投资额可能会暂时超过经营现金流。即使在这种情况下，集

团也会通过严格控制有息负债将净DER控制在1.0倍以内，并将风险资产（RA）与反映企业财务能力的风险缓冲（RB）的比率降至不满1.0，从而防范风险，保持稳健的财务结构。

投资方针和财务方针



请您再介绍一下2025财年的中期经营计划的目标以及实现目标的路径。

定量目标

前面我提到了投资方针和财务方针等话题，从2025财年中期经营计划的定量目标来看，第3年的当期利润为3,200亿日元，经营现金流（3年累计）为11,000亿日元以上，投资现金流（3年累计）为8,800亿日元以上，净DER控制在1.0倍以内，ROE保持在13%以上，RA/RB不满1.0。股东回馈的基本方针是将派息比率维持在25%以上，力争稳定地提高股息，并在未来3年实现累进式派息。

2025财年 中期经营计划 定量目标

当期利润 2025财年	3,200亿日元
CF 3年累计	经营现金流：11,000亿日元 ~ 投资现金流：8,800亿日元 ~
净DER	1.0倍以内
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
ROE	维持在13%以上
RA / RB	以不满1.0进行风险管理

股东回馈

按照此次中期经营计划的规定，派息比率不得低于25%，这是在考虑到自由现金流、ROE、财务结构和经营环境等综合因素的基础上研究出来的结果，但前提是在未来3年要积极开展迈向“下一个新阶段”的增长投资。不过，我们将从长远的角度出发，继续灵活地调整股东回报的方式和展示方式，并通过公司内部流程来确定。

2023财年，由于市场行情的下跌趋势，最初预测的当期利润为2,800亿日元，比上一财年略有减少，但由于日元贬值，作为预测条件的汇率在7月底从1美元兑换125日元调整为135日元，因此我们将当期利润的预测值调整为3,000亿日元。派息额也将从每股每年204日元调整为214日元，实现连续14年增加派息，并且在未来利润增长的前提下，在截至2025财年的3年内实现累进派息。

实现目标的路径

2025财年的当期利润预测值为3,200亿日元。实现这一目标的关键因素是“基础业务”。多年来，我们坚持将我们作为丰田集团一员所积累的知识运用到集团外部，并将我们在集团外部所积累的知识反馈到集团内部。由此建立了“具有丰田通商特色的基础业务”，即“连接制造、销售和回收再利用的移动出行价值链”。它涵盖了从汽车的生产过程、销售、售后服务到报废汽车回收、再资源化的回收再利用环节，并且在每个环节都发挥着特色功能。例如，支持生产的熔融金属具有本公司独有的功能，经营现代汽车所需的半导体的株式会社先端电子是世界领先的汽

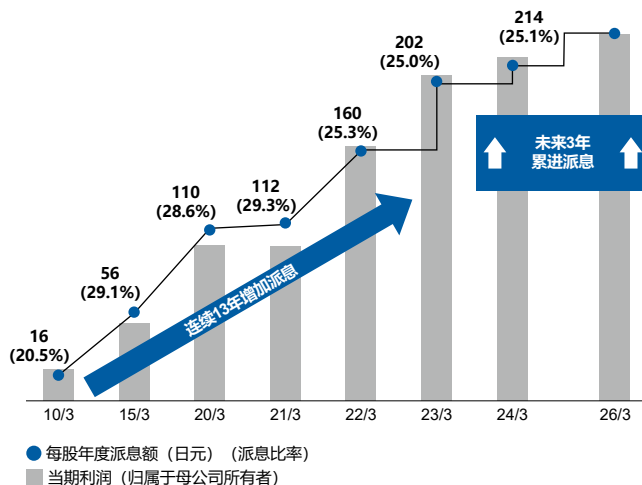
最后请您谈一谈迈入“下一个新阶段”的决心。

提高经营效率，提升企业价值

我们将通过打磨基础业务来提高盈利能力，改善经营现金流，并通过留存收益来确保投资资金，从而扩充能够创造利润的优质资产。除了增加收入外，我们还将通过彻底的库存管理和减少相互持股等方式来减少闲置资产，提高总资产周转率，进一步提高投入资本的效率，使ROE保持在13%以上。另一方面，我们将在未来3年进行累进派息，努力回报所有股东。

虽然实现中期经营计划的定量目标是理所当然的，但我认为重要的是作为在“下一个新阶段”发光发热的企业推

股东回馈



车电子商社，也是丰田通商集团的成员之一。自1970年以来，我们一直从事报废汽车回收再利用业务，报废汽车的回收再利用率超过99%。我们通过投资扩大这些领域的产能，开发新技术，利用和部署数字技术，从而加强和发展移动出行价值链，为实现中期经营计划做出贡献。

此外，支持电动汽车推广的锂资源业务也有助于实现目标。我们于2012年收购了阿根廷奥拉罗斯盐湖锂生产基地 Sales de Jujuy 的股权，每年生产17,500吨“碳酸锂”，经过二期扩建工程后，预计在2023年内产能将增长至42,500吨。

进合适的业务。我们将尽一切努力，让我们的企业和利益相关方能在共同的时间范围内，怀抱相同的志向，开展为了子孙后代而必须推进的业务，而不是在眼前利益和崇高的环保对策之间进行选择。今后，我将继续扩大与各位的对话，努力更清晰地传达我们对未来发展的愿景以及我们为和环境创造的价值，赢得大家的共鸣，并倾听大家的意见，提升企业价值。

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的智慧与经验，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。

我们一直对合并资产负债表进行核查，并建立了一套系统，除了每天对外汇、利率、信贷和产品市场状况等进行风险分析外，还从俯视的角度检查包括地缘政治风险在内的国家风险。在进行新投资时，也会从这些方面进行筛选，并在投融资评议会和投融资委员会之前进行核查。

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助理在投融资评议会中担任主席，CFO在投融资委员会中担任主席，投融资评议会和投融资委员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

独有的指标进行入口管理的同时，还使用我公司独有的环境检查表对气候变化等环境风险以及温室气体减排量和减排效果等进行评估，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。

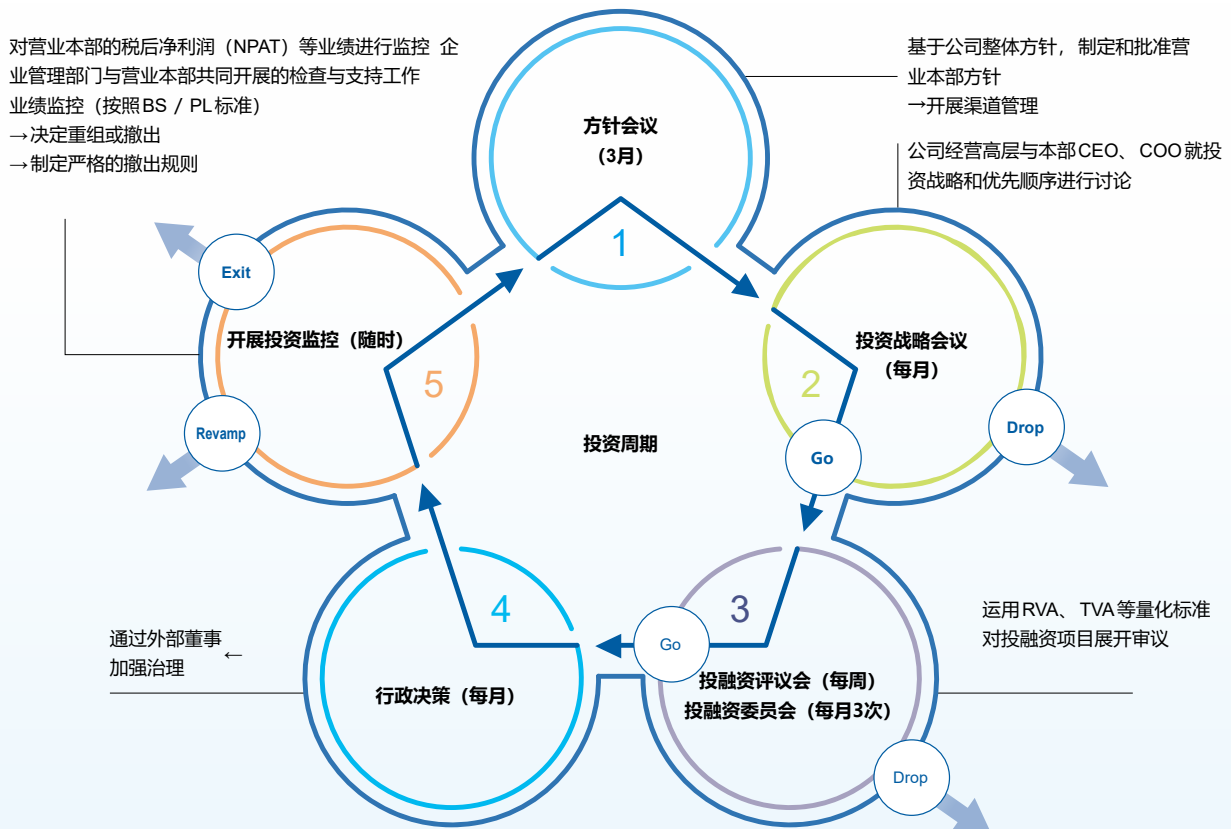
项目进入投资执行阶段后，对于存在一定问题的项目，由企业管理部门和营业本部共同对解决问题的进度进行管理，并提供相应的援助（检查&支持工作）。同时，营业本部开展自主业绩监控，企业管理部门基于BS / PL标准*3进行监控。一旦发现项目低于量化标准，则对是否继续推进项目进行验证和判断，最终决定是否撤出或进行重建。

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。
 $TVA = (\text{基础收入} - \text{利息收支}) \times (1 - \text{各国税率}) - \text{使用资金} \times \text{各国使用资金成本率}$
 基础收入是指非经营活动产生的，非经常性、临时性且调整了大额损益的当期税前利润，体现了营业本部与实体的“赚钱能力”
 各国使用资金成本率是指经营活动和业务活动所需的使用资金产生的各国资本成本和国债收益率的加权平均成本率

*2 RVA: RVA: Risk adjusted Value Added的简称。
 $RVA = \text{基础收入} \times 60\% - \text{风险资产} \times \text{风险成本率}$
 风险资产是指在发生意外事件（百年一遇）时可能产生的最大损失
 风险成本率是指以本公司ROE（净资产收益率）目标值（即13%以上）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，妥善地将风险控制在可控范围内。在具体执行风险管理基本方针时，我们借鉴了COSO*-ERM框架等的思路，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。该委员会由CFO担任主席，以海外各地区的风险主管为中心，由营业本部企划部长和各风险主管董事和部长出席，主要开展名为“10项检查”的改善工作。

* Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

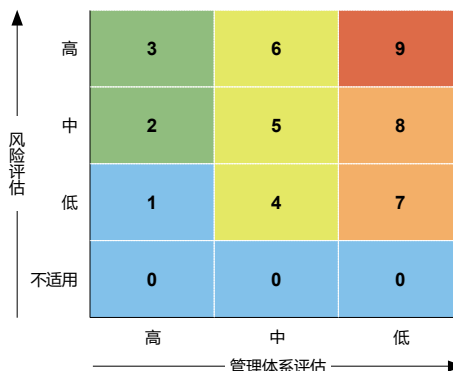
10项检查活动从各风险项目中选出最应关注的10个风险项目（商品/授信/业务/外汇与融资/内部控制/人事劳务/信息安全/丑闻/物流/职业安全与环境）。以各实体为单位，在风险和管理体系两方面对10个检查项目进行评估和评分，并创建热力图，从定量和定性两方面实现风险的可视化。在此基础上，对该风险评估进行分析，由各风险主管部门提供支持，讨论和推动采取必要的措施，以了解全球风险，发现问题并开展改善工作，力求从合并口径的角度建立和加强针对本集团整体风险的风险管理体系。

此外，该委员会还负责明确选出的对本公司的经营有重大影响的风险，识别与经营目标相关的全公司重大风险，讨论和确定应对方针，验证风险管理流程的有效性，向总裁报告并就风险管理问题向董事会提出建议。董事会根据其建议持续监督风险管理流程的有效性，并在需要变更时采取适当措施。

Check 10

风险项目	风险内容	风险主管部
(1)商品	呆滞库存、商品头寸	营业会计部/投资·审查部
(2)授信	应收账款逾期、低评级业务	投资·审查部
(3)业务	业绩不振、低收益	投资·审查部
(4)外汇与融资	外汇头寸、资产负债表管理	财务部
(5)内部控制	长期固定人才、职务兼任人员	监查部
(6)人事劳务	劳动争议、侵犯人权	人事部
(7)信息安全	All Toyota Security Guideline 未完成项目与网络安全	IT战略部
(8)丑闻	反腐败	法务部
	合规	合规与危机管理部
(9)物流	物流合规	物流部
(10)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

根据风险影响度和管理体系的双轴矩阵进行评价



风险评估结果(热图)的示意图

	商品	授信	业务	外汇与融资	内部控制	人事劳务	信息安全	丑闻	物流	职业安全与环境
A公司	黄	绿	绿	绿	蓝	黄	红	黄	蓝	黄
B公司	绿	蓝	蓝	绿	蓝	蓝	绿	绿	绿	绿
C公司	蓝	橙	蓝	蓝	橙	黄	蓝	橙	蓝	蓝
D公司	绿	黄	蓝	红	绿	黄	绿	黄	黄	绿
E公司	黄	黄	橙	黄	橙	蓝	绿	黄	绿	绿

财务风险管理

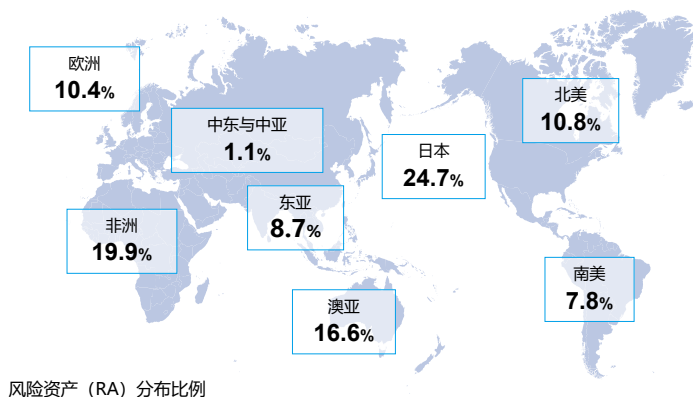
风险资产 (RA) / 风险缓冲资金 (RB)

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，2022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。

世界各极与各地区的管理情况



风险资产 (RA) 分布比例

主要风险管理

财务相关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，开展有针对性的重点管理，努力规避损失。

③ 业务投资风险

相关内容请参见 P.35、97



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。

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。对于不同国家的 RA，为避免风险过度集中于特定国家，将以 RB 为基准确定的各国上限设为控制指标

RA:

按照下列计算方法计算得出的发生意外情况时可能产生的最大预计损失
“合并口径的资产科目或商品头寸等 (风险资产本金) × 基于资产特征或国家评级的风险权重 (RW)”

RB:

根据下列计算方法算出的本公司财务实力
“资本合计 - 非控制性股权 + 坏账准备 (流动) - 商誉”

外部董事与CSO的对话



董事 CSO
富永 浩史



外部董事
井上 YUKARI

以实现“Be the Right ONE” 为目标的丰田通商可持续发展经营

丰田通商自成立以来一直致力于通过业务解决社会课题。外部董事井上和CSO (Chief Strategy Officer) 富永围绕丰田通商的可持续发展经营进行了对话。

可持续发展便是“经营本身”

富永CSO (以下简称“富永”)

首先要牢记的是我们也是在这个地球上生存的社会成员。如果社会不能在保护自然环境的同时实现可持续发展，那么生活在地球上的我们也无法继续发展。基于这一理念，丰田通商将可持续发展视为“经营本身”，并通过经营活动为建设可持续发展的社会做出了贡献。特别是在可持续发展重要课题 (Materiality) 方面，我们提出了兼顾解决社会课题和公司发展的四大重要课题*，以及奠定公司发展基础的两大重要课题*，并将它们作为重要的经营出发点。

* 请参阅P.44、45的可持续发展重要课题 (Materiality) 一览，了解各项重要课题。

外部董事井上 (以下简称“井上”)

董事会讨论的大部分重要事项都是与重要课题相关的业务，因此我一直认为可持续发展是经营的一个出发点。丰田通商一直以可持续发展为经营重心，这背后有什么历史背景吗？

富永

“现地、现物、现实”是丰田通商集团路线之一，我们一直非常重视。从成立之初起，我们始终作为丰田集团的“无名英雄”，致力于帮助社会和客户解决困难。21世纪00年代，通过与加商株式会社和株式会社东棉的合并，我们扩大了业务领域，增加了功能，如今，我们已经可以满足更加多样化的社会需求，其中，可再生能源业务和循环型静脉产业已经

发展成为我们的重点领域。最近，可持续发展和SDGs成为了企业经营的关注焦点，但我认为从还没有出现这些词汇的时代开始，我们就在从事这些社会和客户所需的业务，因此才受到了青睐。

井上

也就是说丰田通商从过去开始就一直在推动可持续发展。

丰田通商的业务优势对于确定重要课题起到了很大的作用。不是全方位地发起挑战，而是集中在“丰田通商独有”的优势领域，提出这一方针是出于什么样的考虑？

富永

我们一直在考虑丰田通商能否为社会和客户提供独一无二的价值。如果其他公司能够更好地为社会和客户做出贡献，那我们就没有必要参与其中了。我们将以“Be the Right ONE（独一无二、无可替代的存在）”为宗旨，把资源集中在能够提供我们独有价值的业务领域，并实现增长。如今，丰田通商已经迈入了“下一个新阶段”，但这一点依然不会改变。

井上

丰田通商拥有许多业务机遇，在确定是否能提供“丰田通商独有”的价值时，您会关注哪些内容呢？

富永

我关注的是竞争环境。我们需要描绘场景，了解竞争对手是谁，了解我们应该在什么领域发挥什么样的优势。如果不是必须由丰田通商来为社会提供价值，那就不是独一无二的业务。

井上

这也是我在董事会上经常提到的“Where to play, how to win”。这种思维方式和判断方法是否也渗透到了一线员工中？

富永

在与各本部讨论战略和业务发展方向的投资战略会议上，以及在开展内部对话的时候，我们经常讨论“这是否属于Be the Right ONE”“我们是否必须进入这一领域，是否可以发挥我们的优势”。不过，有时我们会过于憧憬某项业务，导致我们的视野变得狭窄，没有注意到该项业务是否能够提供“丰田通商独有”的价值。我觉得需要通过更多的对话来让员工接纳这种思维。

重要课题是奠定企业发展的基础

井上

您刚才提到的关于业务的四大重要课题与丰田通商的重点领域是一致的，并且拥有独特性。不仅如此，丰田通商还认真对待经营中最根本的可持续发展课题，即作为基础的两大重要课题——“安全与合规”以及“尊重人权和培养人才”。

富永

您提到的这两大重要课题既是丰田通商的基础，也是我

们不变的坚持。早上去上班时说一句“我出门了”，晚上回到家时说一句“我回来了”。不以利润和交期为优先，不忽视合规。己所不欲勿施于人，坚决不允许侵犯人权。今日胜过昨日，明日更胜今日。这些都是非常重要的事，我们管理层有责任建立一套机制来贯彻执行。

井上

这样一来员工们也能放心工作。我在与丰田通商的员工们交谈后发现，许多人都是非常认真的。在访问海外网

可持续发展战略

外部董事与CSO的对话

点时，我也发现许多当地员工都很好地接受了《经营寄语》的内容，并且在吃透内容后，能够用自己的语言来表达。您是否经常在公司内部宣传安全、合规和尊重人权？

富永

是的。安全、合规、尊重人权等是日常工作中最重要的核心。以合规为例，必须不停地强调公司不会因为你弄虚作假而获利或者严格遵守了交货期而表扬你。没有人进入公司是为了舞弊的。我强烈希望每位员工都能避免不愉

快的经历，并打从心底喜爱工作。

当所有员工都做到这一点时，这种氛围也会延续到下一代。因此，今后我们也会反复地讲，做到深入人心。

井上

我觉得丰田通商在公司内部交流方面投入了相当大的精力，会随时传达需要传达的信息。希望丰田通商能坚持这一传统。

DE&I的重要性

井上

您如何看待“多元化、公平性和包容性（DE&I）”呢？

富永

我担心像我这样在同一家公司工作了近40年，已经形成了某种价值观，会不自觉地陷入抱团排外的思维怪圈。历史上

因抱团排外而失败的组织比比皆是。为了避免这种情况发生，我们需要一个具有不同视角的多元化团队。我期待外部董事们能够从不同的角度提出宝贵的建议。如果外部董事觉得我们是从抱团排外的角度来做决策的，那么希望大家能予以纠正。

井上

我也有同样的想法。在参与董事会等会议的讨论时，我始终站在外部董事的立场，关注着谈话内容是否透露出丰田通商想要抱团排外的意图，以及是否陷入了思维定势。在我看来，外部董事的职责是成为“同行者”，与管理层同行，并在走错路的时候给他们指明正确的道路。在充分理解管理层的想法和意愿之后，如果觉得不合情理，我会指出：“这不是我们应该前进的方向。”

富永

我很感谢您多次提出这样的意见。

除了外部董事以外，拥有不同价值观和经验的人也能够避免组织固步自封方面起到非常大的作用。我认为重要的是接纳不同的意见，而不是因为与我们的想法不同就采取回避的态度。

井上

这也有助于丰田通商的可持续发展。1996年我在美国工



作，当时在美国设立总部的跨国公司已经在推进DE&I了。例如，我们在研究拉美地区的市场营销策略时，团队中一定有一位拉美裔的员工。这样的多元化措施值得我们学习。

富永

是的，我完全认同。我们的目标是通过因岗设人与因人设岗，在海外的管理岗位上起用当地人才。正如您刚才所说的那样，只有当地的人才能够深入了解当地的情况。



“下一个新阶段”面临的课题

井上

对于迈入“下一个新阶段”的丰田通商来说，您认为未来的可持续发展将面临哪些课题？

富永

正如我刚才所说的，在六项重要课题中，作为本公司基础的两大重要课题是不变的。此外，“为构建安全舒适的移动社会做贡献”“助力向脱碳社会转型”“为构建循环型社会做出贡献”“解决发展中国家的社会问题”等各项重要课题仍然任重道远，我们将继续努力，争取提供“丰田通商独有”的价值，实现“Be the Right ONE”。

井上

我认为在可持续发展中，健康也是一个重要的因素。丰田通商七大重点领域之一的Economy of Life就涉及到健康，我希望未来能够更加深入地挖掘和拓展Economy of Life业务。对此您怎么看？

富永

是的，我完全认同。这一领域今后有望实现增长，我希望发展壮大这一业务，以便从中长期的角度发挥丰田通商的优势。您在消费品制造领域拥有丰富的经验，我非常期待您能够继续为我们提供宝贵的意见。

井上

这是我应该做的。我也很关心我们未来如何发展保险业务、非洲的药品分销业务以及印度的医院运营等业务。此外，在解决重要课题的过程中，各组织之间的合作会越来越重要，对此您怎么看？

富永

我们已经设立了“新一代移动推进部”“碳中和推进部”和“数字变革推进部”等以开展跨部门活动为目的的组织，今后，我们需要不断思考如何打造能够快速应对环境变化的组织。

井上

我完全同意，其实我也有这样的感觉。通过这次对话，我再次感受到对于丰田通商来说“可持续发展便是经营本身”。最近，越来越多的公司在企业经营中提到了可持续发展，但丰田通商通过业务经营，从真正意义上推动了可持续发展。

富永

如今，我们已经迈入了“下一个新阶段”，所有利益相关方对我们有了更高的期待，我们承担的责任也更重了。我们将通过“丰田通商独有”的业务，创造和提供价值，为建设富裕的社会做出贡献。

可持续经营

对可持续发展的认识

一直以来，本公司将“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。

对本公司而言，可持续发展就是“经营本身”。我们的可持续经营是指在增强社会和环境价值以及与客户共同创造的价值的同时，实现自身的持续增长，以便落实我们的“企业理念”。

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，实现本公司的“全球愿景”，成为“Be the Right ONE（独一无二、无可替代的存在）”，并以此推动落实企业理念。



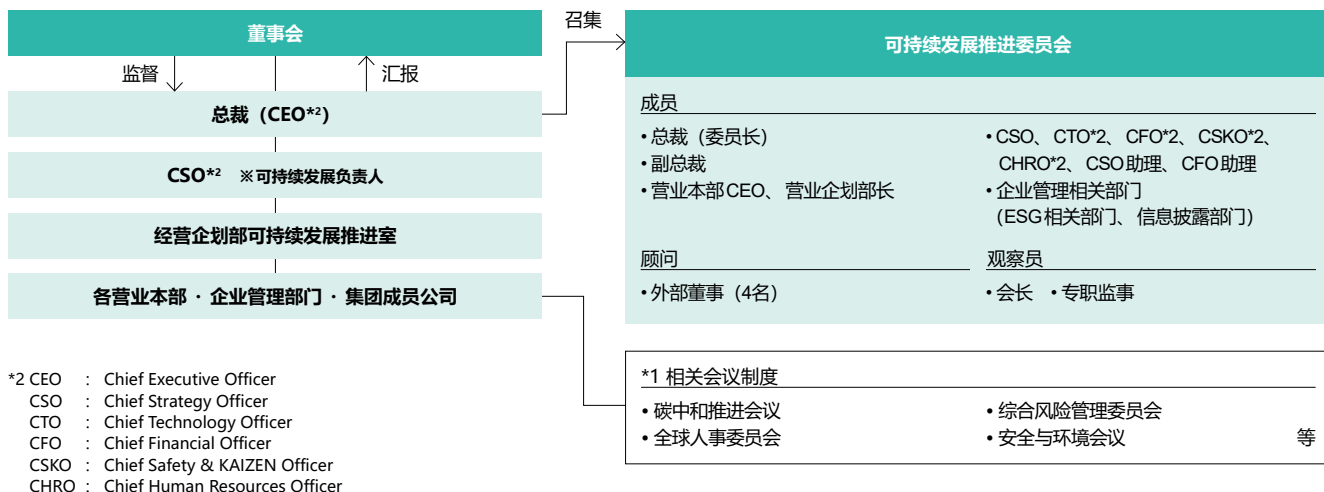
推进可持续经营

推进体制

如下图所示，本公司的可持续发展经营推进体系是指总裁在董事会的监督下召集可持续发展推进委员会（详情参见P.43），并向董事会报告讨论和决定的事项。此外，董事在ESG方面拥有丰富的能力和经验，并建立了由董事会进行适当监督的体系。此外，各个相关会议制度*1会讨论关于可持续发展的具体议题，特别是在气候变化方

面，以总裁担任主席的碳中和推进会议每月召开一次，讨论向脱碳社会转型的战略。

可持续发展推进委员会由可持续发展主管董事、CSO（富永董事）领导，设立经营企划部可持续发展推进室作为秘书处，与各营业本部、企业管理部门和集团成员公司合作，执行可持续发展推进措施。



*2 CEO : Chief Executive Officer
 CSO : Chief Strategy Officer
 CTO : Chief Technology Officer
 CFO : Chief Financial Officer
 CSKO : Chief Safety & KAIZEN Officer
 CHRO : Chief Human Resources 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，讨论和决定与可持续发展有关的重要项目。总裁担任该委员会的主席，并召集成员开会，成员包括副总裁、营业本部 CEO、公司相关高管，作为顾问的4名外部董事，以及作为观察员的会长和全职监事。

该委员会决定有关可持续发展的重要方针，并讨论和决定如何把握社会趋势以及公司如何应对。

作为顾问参加的外部董事评论说：“在推进可持续发展措施的过程中，希望能有效利用重要课题 KPI。”我们向2022年12月召开的董事会报告了主要讨论和决定的事项，包括在可持续发展推进委员会上的评论内容，并采取了相应措施。

此外，为了处理该委员会讨论和决定的事项等，我们每两个月举行一次可持续发展企业管理小组委员会，由企业管理部门的相关负责人参与。

< 2022年12月召开的可持续发展推进委员会 >

【主要讨论和决定的事项】

- 本公司可持续发展的整体情况和今后的工作方向
- 共享各 ESG 主题的最新动态，以及对本公司的影响和应对措施
- 针对重要课题的措施和今后的方针
- 主席、外部董事的评论



可持续发展推进委员会开会的情形

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。

此外，自2020年起，我们对已确定的重要课题设定 KPI (关键绩效指标)，并通过确认其进展来推动相关工作。

关于重要课题的确定流程，请参见 P.46



向员工普及

为了让每一位员工都能够开展工作的过程中牢记“解决社会问题”这一职责所在，我们将“对地区、社会和未来的贡献”作为员工的评价指标之一。在有主题的年度，为了学习先进企业的相关措施，我们邀请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，本公司以及国内合并子公司的员工都会参加。此外，我们每年还为新员工和社招员工举办可持续发展和重要课题培训，宣传其重要性。

可持续发展推进年表

2005年	2012年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
成立 CSR 推进委员会	制定《供应链 CSR 行动指南》	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	首次举办 ESG 说明会

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 一览

兼顾解决社会问题和企业发展的课题 (Materiality)



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

本公司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	<ul style="list-style-type: none"> 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）
	定性方面	<ul style="list-style-type: none"> 推动有助于实现交通事故零伤亡的相关措施 布局安全舒适的移动出行服务



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，本公司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，通过二手零部件的重复使用和塑料的回收再利用等实现废物的“资源化”，为构建循环型社会做出贡献。

KPI	定量方面	<ul style="list-style-type: none"> 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
	定性方面	<ul style="list-style-type: none"> 推动建设循环型社会的措施

为公司发展奠定基础的重要课题 (Materiality)



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

在安全方面，我们通过以交通安全教育和安全体感道场为代表的活动，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。在合规方面，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。

KPI	定量方面	<ul style="list-style-type: none"> 百万工时伤害率努力实现“零事故”
	定性方面	<ul style="list-style-type: none"> 建立与职业安全相关的机制 贯彻合规 加强内部控制 加强信息安全措施



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

本公司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。除了减少汽车的二氧化碳排放和物流业务等生命周期的二氧化碳排放，以及实现工厂和成套设备二氧化碳零排放的挑战外，在可再生能源业务方面，我们将与日本国内最大的风力发电运营商株式会社 Eurus Energy Holdings，以及日本国内最大的太阳能发电运营商 Terras Energy 株式会社一起，为迈向可持续的脱碳社会做出贡献。

KPI

定量方面

- 本公司总装机容量中可再生能源占比
- 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收入（销售额）
- 本公司电动汽车销量的全球占比
- 本公司温室气体排放量：到2050年实现碳中和



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

本公司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。以此促进当地居民的自力更生，同时实现本公司的发展。

KPI

定量方面

- 非洲本部的收益（销售额）

定性方面

- 包括非洲国家在内，继续推进在发展中国家的投资



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”

在经营战略方面，我们正在推进多元化、平等与包容性（DE&I）措施，并致力于实现灵活、高效的工作方式。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，我们在相关供应链中开展消灭雇佣童工和强制劳动的活动，从各个层面完善了工作条件。

KPI

定性方面

- 人才的开发
- 推进健康经营
- 推进DE&I
- 因岗设人与因人设岗的措施
- 尊重人权
- 积极开展外部活动



可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的确定流程



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。本公司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。



相关的七大重点领域

新一代移动出行

电池

KPI

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)

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

定量方面

2022财年实绩

2023财年目标

2025财年目标

1,640 亿日元

1,700 亿日元

2,310 亿日元

实现2025财年目标的路径

- 扩大有助于实现交通事故零伤亡的最尖端半导体和电子元件等的经营

推动有助于实现交通事故零伤亡的相关措施

- 在印度、泰国开设汽车驾校
- 在乌干达与 UNHCR*1 合作提供汽车维修工培训，以便帮助难民
- 在科特迪瓦的小学实施交通安全计划
- 在非洲地区的合并子公司实施内部安全计划，2022年约8,400人参加

定性方面

开展安全舒适的移动出行服务

- 向开展自动驾驶班车服务的 May Mobility, Inc. 出资，共同参与自动驾驶项目
- 构建 OTA*2 服务体系 (预防事故发生和车辆故障)
- 成立无人机物流公司 sora-iina 株式会社。在陆路基础设施不完善的地区等提供移动出行服务

*1 United Nations High Commissioner for Refugees: 联合国难民事务高级专员公署

*2 Over the Air: 软件远程更新功能



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

气候变化是关系到所有地球生物的一项重大课题。

为了应对这一课题，本公司积极致力于扩大新一代环保汽车（HEV*1、PHEV*1、BEV*1、FCEV*1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。除了减少汽车的二氧化碳排放和物流业务等生命周期的二氧化碳排放，以及实现工厂和成套设备二氧化碳零排放的挑战外，在可再生能源业务方面，我们将与日本国内最大的风力发电运营商株式会社 Eurus Energy Holdings，以及日本国内最大的太阳能发电运营商 Terras Energy 株式会社一起，为迈向可持续的脱碳社会做出贡献。



相关的七大重点领域

可再生能源与能源管理

非洲

氢能和替代燃料

KPI

可再生能源*2 占本集团总发电量的百分比

2022财年实绩

2023财年目标

2025财年目标

46%

54%

61%

实现2025财年目标的路径

- 因地制宜稳步完成开发中的项目，加快包括并购在内的开发速度

定量方面

扩大非洲的可再生能源业务规模

2022财年实绩

2023财年目标

2025财年目标

总装机容量

263_{MW}

263_{MW}

800_{MW}

二氧化碳减排贡献量

490_{千t/yr}

490_{千t/yr}

1,430_{千t/yr}

实现2025财年目标的路径

- 通过加强非洲的开发体系来扩大可再生能源业务

节能及二氧化碳减排产品与服务的收入 (销售额)

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

2022财年实绩

2023财年目标

2025财年目标

5,660 亿日元

5,900 亿日元

7,360 亿日元

实现2025财年目标的路径

- 提供节能解决方案，扩大经营减少环境影响的产品

本公司电动汽车^{*3}销量的全球占比

2022年实绩

2023年目标

2026年目标

10%

11%

26%

实现2026年目标的路径

- 增加目标市场的电动车销量

本公司温室气体排放量^{*4}：到2050年实现碳中和

2019年实绩 (基准年)

2022年实绩

2030年目标

2050年目标

800千t-CO₂761千t-CO₂

50%减

碳中和

关于本公司碳中和措施的详情，请参见 P.82-92



注：本公司在全球的电动车销量占比以及本公司的温室气体排放量：到2050年实现碳中和是指日历年。

^{*1} HEV (混合动力汽车)、PHEV (插电式混合动力汽车)、BEV (纯电动汽车)、FCEV (燃料电池汽车)^{*2} 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^{*3} 电动汽车：HEV、PHEV、BEV、FCEV^{*4} Scope1、2



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，本公司认为重视地球环境，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、二手零部件的重复使用和塑料的回收再利用等实现废物的“资源化”，为构建循环型社会做出贡献。



相关的七大重点领域

循环型静脉

电池

EoL

KPI

金属领域资源循环型业务的处理量

包括：塑料回收与加工业务、液态铝业务（使用再生铝锭）、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

2022财年实绩

2023财年目标

2025财年目标

6,300千t

6,900千t

9,000千t

实现2025财年目标的路径

- 由于对回收材料的需求增加，废料回收与加工、ELV回收等业务有所增长

定量方面

塑料的回收再利用处理量

2022财年实绩

2023财年目标

2025财年目标

株式会社Planic

相当于**4**万辆汽车*

25万辆

70万辆

丰通Pet Recycle Systems株式会社

相当于**7**亿个塑料瓶

14亿个

20亿个

实现2025财年目标的路径

- 随着运转率的提升，处理量有所增加

定性方面

推动建设循环型社会的措施

- 制定车载电池循环方案（现在在7个国家部署）
- 铝的再资源化（以废料为原料进行再资源化，实现铝罐的横向回收再利用）
- 扩大气囊边角料回收再利用业务
- 成立纺织品与时装领域的循环经济推进项目“PATCHWORKSTM”，开始在全球销售渔网再生尼龙纺织品

*换算为车身底盖原料



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

本公司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，推动本公司的发展。

相关的七大重点领域

新一代移动出行

可再生能源与能源管理

非洲

循环型静脉

EoL



KPI

非洲本部的收益（销售额）

定量方面	非洲本部的收益（销售额）		
	2022财年实绩	2023财年目标	2025财年目标
	13,700 亿日元	13,800 亿日元	16,300 亿日元

实现2025财年目标的路径

- 在移动出行、医疗保健、消费者、电力、基础设施和技术领域满足日益增长的中产阶级的需求

包括非洲国家在内，继续推进在发展中国家的投资

定性方面
<ul style="list-style-type: none"> 与非洲的国家、地区、机构和企业签署谅解备忘录，持续开展新投资 通过 Mobility54 和 Health54*，支持在非洲的移动出行和医疗保健领域挖掘和发展初创企业 在印度成立公司，为医院提供高品质的医疗配套服务，促进当地医疗卫生事业的发展

*专注于非洲初创企业的公司风险投资。Mobility54和Health54分别通过移动出行领域和医疗保健领域的投资，力求解决社会问题并创造新一代业务



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。

本公司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。



关于本公司安全与合规的详情，请参见 P.54-56



KPI

停业灾害率^{*1,2}努力实现“零事故”

2021财年实绩

2022财年实绩

0.61

0.70

定量方面

同比 + 0.09

新冠疫情以来离职人员增加，主要是因为不熟练的作业人员造成的事故数量增加

具体对策

- 持续开展“贯彻活动”*3“工长指导”“守护活动”*4の継続
 - 宣传防止导致重大事故 (STOP6事故*5) 的18条铁律
 - 佩戴正确的护具
- 贯彻落实上述措施

定性方面

建立与职业安全相关的机制

- 建立确保劳动者安全的机制

实绩

- 各极自主组织开展职业安全活动
- 在全球推进“贯彻活动”
- 为了让主要海外网点自主开展安全活动，通过提供相关教材等形式，活跃关于安全活动的内部交流

贯彻合规

- 遵守全球行为伦理规范 (COCE)

实绩

- 为提高高管和员工的合规意识，将每年10月定为合规月，由管理层发布信息，并举办各种培训和研讨会
- 在国内外合并子公司推广全球内部举报制度“SPEAK UP”

加强内部控制

- 加强董事会的职能

实绩

- 为完善董事会上的讨论，我们将调整提交董事会审议的条件，并增加与外部董事沟通的机会

加强信息安全措施

- 加强应对网络攻击的体系

实绩

- 加强网络攻击预防措施，增加发生网络攻击时的初期应急响应专门小组的成员

*1 每百万工时的工伤事故死伤人数

*2 对象：国内外主要相关企业

*3 确定事故主题 (高风险事故案例：卡夹事故、卷入事故等)，并在全球范围内贯彻相应的安全措施，避免事故再次发生

*4 总部为需要重点支持的实体建立支持体系

*5 一个错误就极有可能导致重大事故的6种事故。“卡夹和卷入”“与重物接触”“与车辆接触”“坠落与掉落”“触电”“与高温物体接触”

*6 预防 STOP6事故的铁律 (例：用栅栏和覆盖物将存在事故风险的机械围遮起来，实行人车分流等)



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”

本公司将多元化、平等与包容性 (DE&I) 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。



关于本公司的人事战略详情，请参见 P.60-69

KPI

定性方面

人才的开发

- 培养具有远大抱负、主动开展经营和共创的人才

实绩

- 以培养全球化经营人才为目的，面向全球集团成员公司员工进行选拔培训
- 实施以培养“丰通特色”经营者的志向和技能学习为目的的内部选拔培训，以及面向日本国内集团成员公司员工的新一代经营者和领导人培训

推进健康经营

- 保持和增进每位员工的身心健康

实绩

- 连续3年入选健康经营品牌
- 将“提高员工的健康素养”作为最重要课题，并根据健康经营的3条准则（参见P.64）采取措施
- 制定健康经营战略地图。围绕如何提高目标指标采取措施、举办研讨会，同时着手减少长时间加班人数

推进 DE&I

- 多样化人才的活跃
- 调整工作方式，帮助员工实现工作与生活的平衡
- 形成多元化的公司文化，转变个人的思想观念

实绩

- 为了让女性员工进一步实现自我，制定女性员工的单独培养计划，实施公司内外指导计划
- 实施办公室改革，修订居家办公制度，以便在新常态下实现本公司特有的工作方式
- 修订制度，实施培训，以促进男性员工休育儿假
- 增加旨在提高主管人员沟通能力的培训的参加人数，并为计划后的校友*活动提供支持

因岗设人与因人设岗的措施

- 积极开展因岗设人（为岗位分配最适合的人才）和因人设岗（把人才放到最合适的岗位上），巩固经营基础

实绩

- 在集团全体员工中筛选出能够胜任国内外主要岗位的人才（候补接班人）
- 为所有候补接班人制定单独培养计划，并在全球人事委员会上进行讨论
- 为加强人力资本经营，获得 ISO30414 认证（亚洲第2家/批发行业首家）

尊重人权

- 了解并妥善处理业务所在国家和地区的人权问题

实绩

- 进一步明确本公司在《供应链可持续发展行动指南》中对于人权的看法，与供应商共享该指南，并要求他们付诸实践
- 对所有合并子公司进行人权尽职调查，以便通过业务活动应对人权风险

积极开展外部活动

- 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生奖学金制度等，帮助培养能够承担未来重任的高素质人才

实绩

- 为了让员工进一步了解公益活动，举办一系列捐赠候选单位线上演讲会，推动员工参与外部活动（2022财年举办了5场演讲）
- 留学生奖学金制度迎来了第12届，共有15名学生享受该制度，该制度将继续运行，以便为国际教育提供支持

注：关于人力资本的定量信息，请参阅 P.70-73 以及《Human Capital Report》。
* 往届学员（毕业生）之间的信息交流和联系网络

可持续发展战略

可持续发展相关重要课题 (Materiality) 的应对措施

安全卫生方针

“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，还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

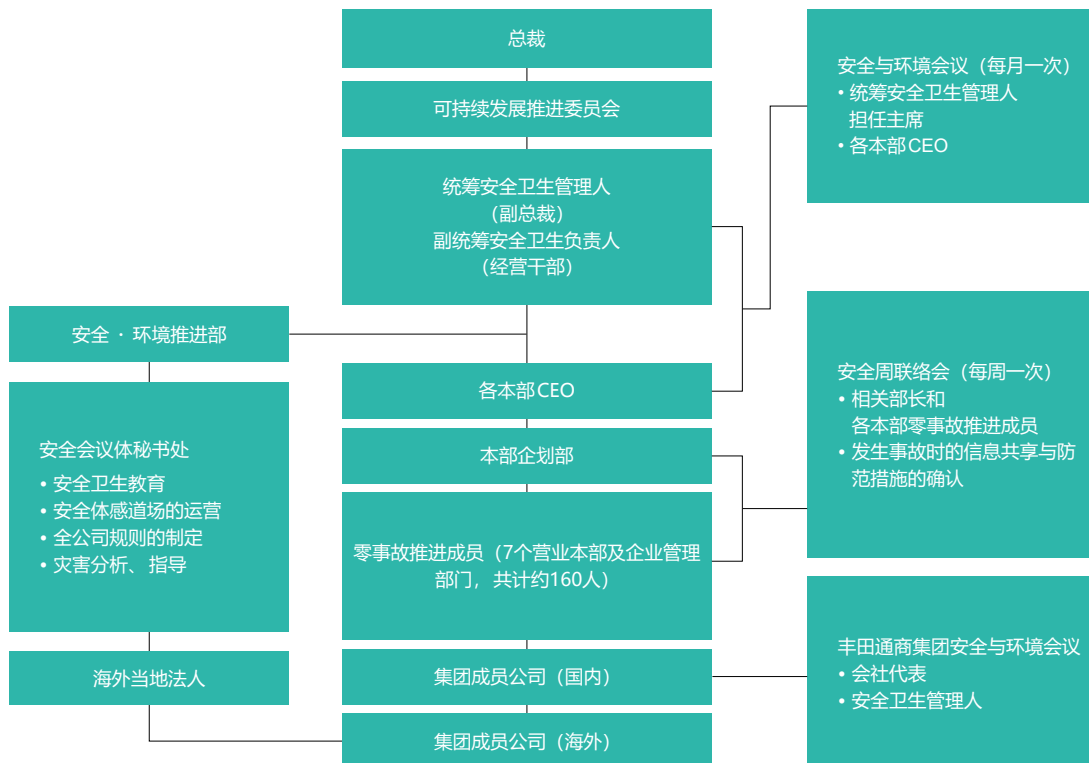
场可以模拟“卡夹体感”“重物体感”等约60种危险情况下的身体感觉。除此之外，还备有6种危险预知教材。该道场同时也向加入“丰田通商丰田安全卫生协力会”的各供应商开放，在安全卫生意识上发挥了积极作用。受新冠肺炎疫情影响，2022财年仅有473名员工接受了培训，自开设以来，包括合作伙伴企业在内，累计已有10,456名员工参与培训。

此外，自2016财年起，我们开设了“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，2022财年有82名员工参加培训，截至目前，本集团共有800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“社会——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2023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，也得到了董事及员工对COCE相关规定的庄严承诺。

▶ 全球行为伦理规范（COCE）

- 1 我们倾注全力，致力于安全卫生活动，构建既安全又健康的工作环境。
- 2 我们遵守包括反贪污、反垄断及国际贸易相关法律法规在内的所有适用法律法规。
- 3 我们披露准确的财务信息。
- 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 (现DE&I)

我们根据公司规章制度，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150多种语言进行匿名举报的全球内部举报系统。

在营业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，合规管理·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。

2022财年，本集团在日本国内和海外违反COCE的数量如右边所示。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
48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

合规管理·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。在董事会和综合风险管理委员会 (由作为董事的 CFO 担任委员长, 每季度召开一次) 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, 并由合规管理·危机管理部和相关部门一起及时、妥善地处理。

6. 检举腐败行为的案例

2022财年, 本集团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 (150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, 并通过所有员工必须参加 e-learning 和在经团联规定的企业伦理月 (10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。我们拒绝利用避税天堂肆意进行避税, 同时遵循法律精神, 遵守各国的法律法规、税收协定以及国际税收规则, 在尊重这些精神的前提下确保如实申报和纳税。此外, 在开展业务的地区, 通过有效的信息披露及建设性对话, 努力与当地的税务机关构建平等和谐的关系。

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



有关合规的具体措施, 请参见本公司网站的“管理——合规管理”部分

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

环境管理

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

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

5. 通过环境教育，让全体员工彻底了解环境方针，不断提高环境保护意识。

■ 丰田通商集团生物多样性指导方针

措施的基本思路

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

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。

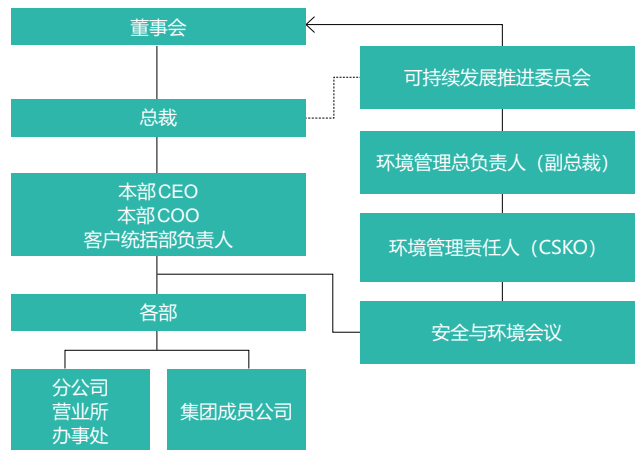
环境管理推进体制（截至2023年4月）

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。

此外，本集团于2022年通过了ISO14001:2015认证的定期审查。该认证有效期至2024年12月31日。获得ISO14001认证的业务子公司数量分别为：国内70家，海外139家。

丰田通商集团环境管理推进体制



减轻环境负荷的具体措施

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

针对新投资项目，事先进行项目环境影响调查和评估，努力保护环境、防止污染。

CDP

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130万亿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-。



2022年度 CDP 评估结果

气候变化	水安全	森林		
		木材	棕榈油	大豆
A-	B	A-	B	A-

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。



有关环境的管理和相关措施，请参见本公司官网上的“环境——环境管理”部分 <https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/environment/management.html>

生物多样性

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》（参见P.57）。此外，本指导方针已于2019年12月修订。

对于新的投资项目，我们会通过事先调查和评估这些项目对于保护森林和生物多样性，以及有效利用资源、能源和水等整体环境的影响，努力保护环境，减轻环境负担，并致力于在生物多样性与业务活动之间实现平衡。

针对现有企业开展各设备的环境污染风险水平及作业现场管理水平的量化评估，努力降低环境污染风险。此外，作为本公司ISO14001工作的一部分，我们通过环境管理体系内部审计，对包括生物多样性在内的现有业务的风险进行评估。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。



关于保护生物多样性的措施，请参见本公司官网上的“环境——生物多样性”部分 <https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/environment/biodiversity.html>

水资源

我们认为水资源的可持续利用是一项非常重要的课题，并在集团的环境方针中明确指出这一点，贯彻落实优化用水量和水资源循环再利用两项举措，以此来提高利用效率和实现节约用水。

具体而言，我们利用WRI Aqueduct的水风险评估工具，对业务所在国的水风险进行评估，并锁定严重缺水 and 可能发生洪水等灾害的地区，在准确了解相关风险的前提下开展业务活动。



关于水资源的管理和相关措施，以及业绩数据，请参见本公司官网上的“环境——水资源”部分 <https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/environment/water-resources.html>

防止污染

丰田通商集团遵守《大气污染防治法》和《水质污染防治法》等相关法律法规，努力减少污染物的排放。

我们在集团内部制定了自主标准，并进行日常管理，通过内部监查确认遵守情况，积极致力于保护自然环境。

供应链管理

基本思路

丰田通商集团在全球范围内开展多种业务，坚守供应链是构成经营基础的基本思路，同时也与“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”这一企业理念一脉相承。我们将与供应商携手建立保护人权、劳动环境和自然环境的可持续供应链。

宣传供应链可持续发展行动指南

为了与供应商在可持续发展方面达成共识，促进举措上的相互协调，推动彼此实现可持续发展，我们于2012年制定了《供应链CSR行动指南》。随着近年来人权与环境问题意识的不断提升，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年对该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》。其内容我们也向董事会进行了汇报。

为了配合2022年的修订，我们再次向本公司以及国内外合并子公司的供应商（约5,800家）宣传了本行动指南，并要求他们落实这些规定。我们将继续根据外部环境的变化，适时调整本行动指南的内容。



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

供应链管理的指导与培训

到目前为止，我们向员工提供了培训和e-learning，帮助他们理解本公司的供应链管理方针并加以实践。2022财年，我们面向海外合并子公司的员工举行了说明会，介绍了供应链可持续发展行动指南的内容以及如何向供应商宣传行动指南。

在安全管理方面，我们面向日本国内主要供应商开展了安全卫生教育活动。除了本集团成员公司外，我们还邀请供应商前往我们在集团成员公司丰田钢铁中心株式会社内开设的“安全体感道场”进行体验，以此提高安全卫生意识。

在合同中增加可持续发展条款

本公司于2022年6月在买卖基本合同的模板中增加了可持续发展条款。可持续发展条款要求客户按照供应链可持续发展行动指南的规定，遵守本公司的人权方针、环境方针和生物多样性指导方针。我们将促进本合同的使用。

针对供应链的人权尽职调查

我们正在参照联合国制定的《工商业与人权指导原则》，对供应链进行人权尽职调查。我们将对供应链进行风险分析，对确定为高风险的供应商开展问卷调查，并在必要时采取实地审计等措施，努力识别、预防和减少对人权的负面影响。

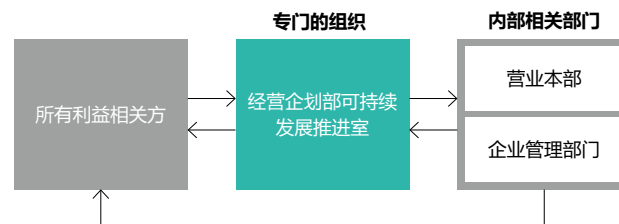


关于供应链人权尽职调查，请参见本公司网站上的“社会——供应链”部分
<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/social/supply-chain.html>

设立可持续发展咨询窗口

我们建立了一套机制，通过本公司网站上的咨询窗口接收所有利益相关方对可持续发展的意见和建议。

收集的意见和建议将通过专门的组织分享给内部相关部门，并将其转化为解决课题的措施。



本公司的咨询窗口
<https://www.toyota-tsusho.com/inquiry/input/>

通过提高人才的价值，实现为社会建设做出贡献的价值创造型企业“People Company Toyotsu（人的丰通）”。

CHRO 滨濑 牧子



我们的理想目标

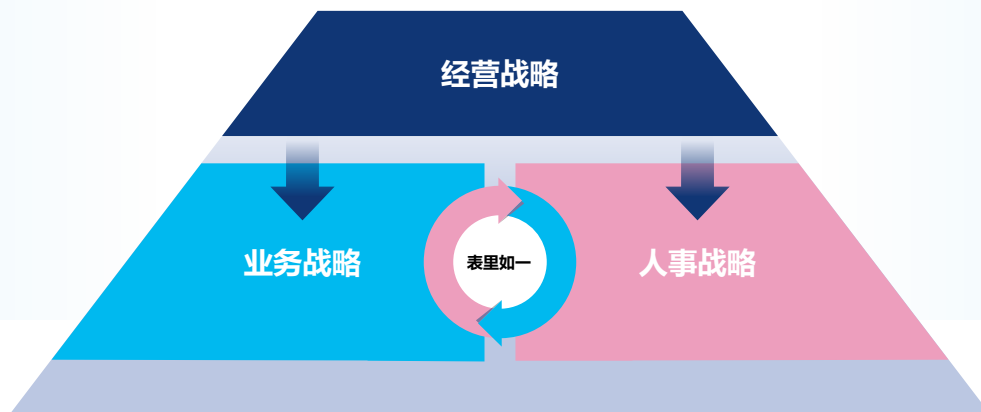
我们认为业务战略和人事战略是一枚硬币的正反面，是实现经营战略的基础，并认为将人事战略与业务战略结合起来推进是实现增长的关键。

为此，必须营造一个视员工为人力资本（Human Capital）

并不断提升员工价值的环境和文化氛围，并建立一个能充分发挥个体作用的系统。通过提高人才的价值，实现为社会建设做出贡献的价值创造型企业“People Company Toyotsu（人的丰通）”就是我们的理想目标。

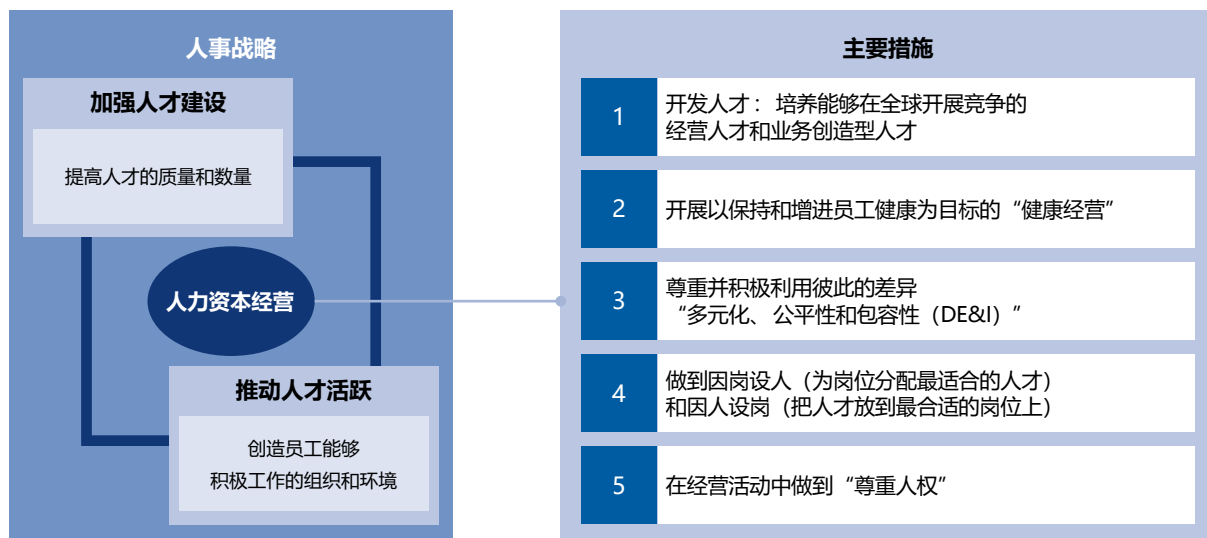


Be the **Right ONE**



实现“People Company Toyotsu”的人事战略

为了实现“People Company Toyotsu”，我们的工作重心是从质量和数量两方面加强人才建设，促进人才活跃（创造一个让员工能够积极工作的组织和环境），并从以下角度推进相关措施。



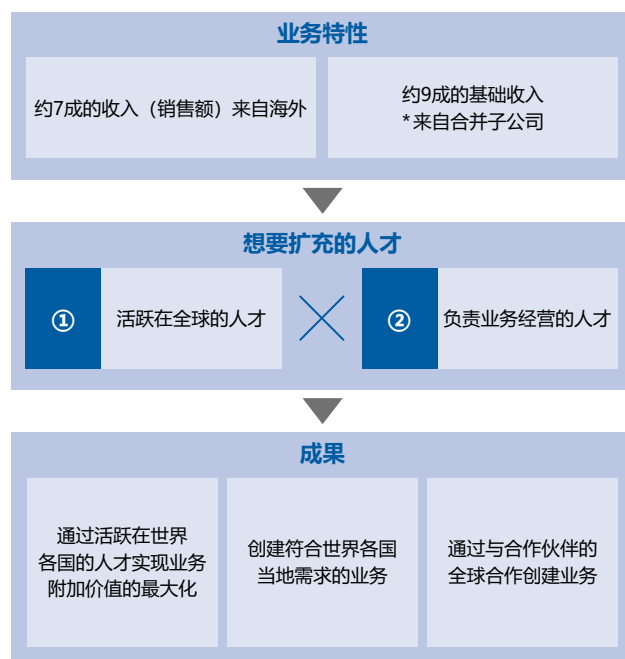
获得ISO30414认证

2022年10月31日，我们获得了人力资本信息披露国际标准指南“ISO30414”认证。成为包括日本在内的亚洲第二家、批发业第一家获得该认证的公司。我们将在人事战略的PDCA循环中关注“ISO30414”的要求，致力于进一步强化人力资本。

培养与业务战略相匹配的人才

我们在全球约130个国家和地区开展业务，约7成的收入（销售额）来自海外，约9成的基础收入*来自合并子公司。为了在全球舞台上通过合并子公司的业务经营为当地社会的发展做出贡献，我们认为必须扩充①活跃在全球的人才和②负责业务经营的人才，并加大了培养此类人才的力度。

* 基础收入是指非经营活动产生的，非经常性、临时性且调整了大额损益后的当期税前利润，体现的是营业本部与实体的“赚钱能力”。



丰田通商的人事战略

人才开发

目的与方针

为培养人才，使其践行以“商魂”“现地、现物、现实”“团队力量”为核心的“丰田通商集团路线”，能够主动思考并行动，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，我们非常注重培养能够在全世界创造业务和经营业务的人才。

丰田通商的教育课程由以下3个部分组成：OJT（现场实务教育）、Off-JT（培训、讲座）、自主学习（函授教育等）。我们提供机会，每年都让每位员工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，例如进行有助于实现自我价值的工作分配，参加能力开发培训课程等。此外，近年我们正在积极利用e-learning。

主题	主要措施案例与实绩
教育	<p>为了培养肩负本公司未来的全球领导人，我们建立并运行一项课程，旨在提高“全球化”“商业专业技能”和“路线领导力”三方面的能力。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 全球化 跨文化交流与管理培训 • 商业专业技能 实务知识讲座、公募型商务技术培训、e-learning • 路线领导力 丰田通商集团路线的实践培训、通识教育 <p>全球选拔培训</p> <ul style="list-style-type: none"> • GALP (Global Advanced Leadership Program) 我们与国外一流商学院合作，对从世界各地选拔出来的新一代候选管理者开展为期半年的“了解世界、了解公司、了解自己”培训计划。在该计划中，本公司的管理层直接提供指导，并采用行动学习法，通过深入了解个人的志向，以小组的形式对公司的经营战略提出建议，从而培养志向远大、能够领导多样化人才的全球领导人。 我们还采取了一项新措施，通过不断为 GALP 毕业生提供以创新为基础的“校友”交流机会，建立员工之间的全球网络。 • LDP (Leadership Development Program) 该计划与海外初创企业合作，旨在培养创新型业务战略人才，并致力于培养富有企业家精神和领导力的年轻及中坚管理候选人。 • CEP (CEO Essentials Program) 为了培养负责经营国内外合并子公司（约800家）的人才，我们提供学习“丰通特色”管理者的志向和技能的机会。



GALP2022

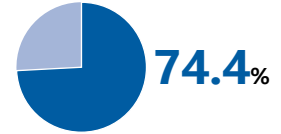
语言培训生制度

旨在培养能够适应经常在海外工作的业务风格的人才，按照该制度，年轻员工在国外的大学或语言教育机构学习1年的语言。除了语言学习外，还要学习当地的文化习俗和商业习惯，这有助于员工的未来职业发展。

将年轻员工派往海外

为了通过在海外的实践经验培养全球化认知，我们致力于让全球岗位的员工在进入公司的第8年之前获得在海外工作的经验。

入职后第8年拥有海外工作经验的员工比例*
(全球岗位、最近3年的平均值)



*海外工作经验率：驻外人员、实习生、语言研修生等生等

掌握只有通过海外派遣才能获得的经验和技能

姓名： Van Duong
出生国： 越南社会主义共和国
工作经历：

2020年4月 入职丰田通商 负责对国内外集团成员公司的员工进行选拔培训
2023年4月 丰田通商美国公司（美国当地法人）实务研修生

派遣的目标：

通过在不同文化中的实践，接触多元化的价值观，增长见识，成长为能够创造前所未有的新价值的人才

本人心声：

我希望通过在丰田通商美国公司人事部门的实务培训，加深对不同文化和多元化的理解，提高沟通能力，并获得制定和实施全球人事战略所需的经验和技能。此外，我还将利用在此次实务培训中掌握的经验 and 技能，以人事专业人员的身份在全球推广和落实丰田通商集团的人事战略，从而建立“强大的组织”。



参加安全培训

将实务培训中获得的技能运用到未来的职业生涯中

姓名： 岩濑 名央
出生国： 日本
工作经历：

2019年4月 入职丰田通商 负责非洲毛里求斯、塞舌尔的接单和发单工作
2020年6月 法语培训
2021年4月 CFAO 实务研修生
2022年4月 CFAO 外派员
2023年4月 在非洲企划部战略事业室负责医疗保健和消费者业务

派遣的目标：

通过海外实务培训，掌握广泛的经验和技能，为将来在非洲地区总部或代理商工作奠定基础

本人心声：

CFAO的员工来自欧洲、非洲、亚洲、日本等不同国家和地区，通过在CFAO工作，我学会了理解和尊重对方，以及如何让所有人参与到项目中。因此，即使在现在的工作中，我也能够平等地与国内外的所有相关人员打交道，并把事情做好。在今后的职业生涯中，我将利用上述技能，让CFAO的伙伴和与我们一起进军非洲的日本合作伙伴参与进来，形成创造新业务的能力。为了使丰田通商成为一个有助于解决社会本质问题并提供价值的组织，我将利用在实务培训中获得的经验，在任何环境下都秉持开放和平等的心态，并对所有事物都保持好奇心。



首次到非洲出差
(科特迪瓦)

健康经营

目的与方针

保持和增进员工健康的举措，有助于提高员工的敬业度，增强企业活力，并最终提升企业的生产效率。在这一理念的指导下，我们努力提升员工的健康意识。

其中，我们认为最重要的课题是“提高员工的健康素养*”，并根据“健康经营三大方针”推进各种措施。

* 每位员工都自觉地维护和增进自身的健康

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。

总裁 贷谷伊知郎

健康经营三大方针

员工的健康

丰田通商集团支持员工提高健康意识，充实健康知识，自发性地保持并增强自身健康

提升职场活力

丰田通商集团支持在DE&I的基础上营造职场环境，让多样人才尊重彼此的工作方式，每一个人都能够精神饱满地各尽其能，同时通过推进工作方式改革等措施，调动组织的活力，促使组织充分发挥能力

为社会做贡献

丰田通商集团通过每一位身心健康员工充分施展各自的才能，在世界各地开展健全的业务和企业活动，为开创独一无二的未来、为构建丰富多彩的社会而一如既往地贡献自己的力量

主题	主要措施案例与实绩
员工的健康	8项健康挑战 在八种健康习惯（适当的体重、运动、饮酒、戒烟、食用早餐、零食、睡眠和压力）中，每执行一个项目就得一分，总分按八分制计算。以员工的平均分作为健康经营的KPI，并实施提升KPI的规划。2022财年的结果为5.34分，到2025财年的目标是达到6.5分。
提升职场活力	工作方式改革 以减少长时间劳动为基本方针，经劳资双方共同研究后，采取了以下措施：晚8点统一熄灯，督促员工尽早下班；逐步降低《三六协定》的上限；提升员工的劳动管理知识，帮助其形成正确的意识；鼓励员工每月休一天带薪假；鼓励员工享受休养假*。 此外，我们还通过翻新办公室，缩短弹性工作制的核心时间，扩大居家办公制度适用范围等措施，尊重员工的多样化工作方式，支持符合每个人生活方式的工作方式。

*根据在职年数连续休假5天以上

主题	主要措施案例与实绩
为社会做贡献	<p>新冠疫情防控措施</p> <p>2020年1月，我们成立了防控本部，通过掌握感染情况和采取个别应对措施等进行疫情防控，与此同时，通过举办内部研讨会，实施包括集团成员公司在内的单位集体接种（约2.3万人次），并通过内部网及时共享相关信息等，持续致力于为员工创造安心工作的环境。</p>

入选“2023年健康经营品牌”

2023年3月，本公司连续3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，我们将继续在整个集团内推动健康经营，努力营造良好的工作环境，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。



Diversity, Equity & Inclusion

目的

我们将DE&I作为我们的经营战略，尊重、接受和积极利用性别、年龄和国籍等各种“差异”。为了灵活应对营商环境的持续变化和客户需求的多样化，并实现

可持续增长，我们将创造各种想法并产生协同效应，为整个集团创造优势。

方针

一直以来，我们通过与各种企业的整合以及建立合作伙伴关系扩大了我们的业务和经营地区，目前我们在全球拥有约6.7万名多元化的员工。在这种情况下，我们将以右边的3项主题作为DE&I措施的核心。

1. 多样化人才的活跃
2. 调整工作方式，帮助员工实现工作与生活的平衡
3. 形成多元化的公司文化，转变个人的思想观念

主题	主要措施案例与实绩
多样化人才的活跃	<p>培养与起用全球化人才</p> <p>为了实现业务的全球化，我们正在推动人才的培养与起用，包括提拔海外当地公司的员工担任总公司的部长。</p>
	<p>推进女性活跃</p> <p>我们通过培养女性领导人的指导计划，配偶海外调职协同休职制度，以及职业桥梁制度*等，支持女性的职业发展和延续。</p>

*一项为因结婚或配偶调职需要搬家而离职的员工提供再次在本公司工作机会的制度

主题	主要措施案例与实绩
<p>多样化人才的活跃</p>	<p>提供多种职业路径</p> <p>本公司的人事制度根据是否可以调职，将岗位分为全球岗位和限定区域岗位，且员工能够承担的工作范围是相同的，因此我们根据能力和职业志向为个人提供发展机会。</p> <p>支持中老年员工活跃的“职业发展研讨会”</p> <p>我们为中老年员工提供机会，让他们描绘职业目标，并帮助他们改变观念和行为，以便继续发挥余热。除了授课形式的单向学习外，研讨会还注重让员工通过与上司和人事部的多方面沟通来主动发现问题。</p>
<p>调整工作方式，帮助员工实现工作与生活的平衡</p>	<p>提供多种工作方式</p> <p>为员工提供灵活的工作选择，包括弹性工作制、居家办公制度、育儿短时工作制度等，同时推进带薪年假和男性育儿假的落实。</p>
<p>形成多元化的公司文化，转变个人的思想观念</p>	<p>高层会议等的工作报告和评价</p> <p>我们引入了以下机制：首先由本部的CEO制定组织的DE&I年度工作目标，然后提供在高层会议及董事会上汇报进展情况和实际成果的机会，从而提高员工对不同个体施展才能的认识，并根据成果进行评估。</p> <p>办公室改革</p> <p>除了保持办公室的干净整洁外，我们还把办公室打造成让员工聚会和激发创新的场所，努力提高“工作价值”。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>名古屋总公司11楼</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>东京总公司19楼</p> </div> </div> <p>活力活动</p> <p>努力建设一个让各种人才将“活力和热情”投入到工作中和生产力和生产力不断提高的组织。在室和小组等小型单位中，根据“共享理想形态”“全体成员交流意见”“接受不同的思维方式和价值观”“达成共识/共同行动/共同创造”四项规则，讨论组织内部的课题，并主动制定并落实解决问题的行动计划。</p> <p>Evolution HUB</p> <p>设立由专业的组织开发人员组成的“Evolution HUB”。通过跨组织开展合作的机会，助力创造“强大的个体”和“强大的组织”（辅导、对话会等）。</p> <p>敬业度调查</p> <p>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。</p>

主题	主要措施案例与实绩
形成多元化的公司文化，转变个人的思想观念	<p>HCP (Hybrid Communication Program)</p> <p>为中层管理人员提供包括“辅导”在内的沟通技巧培训，以便最大限度地发挥每一位下属的主观能动性和能力。到2022财年为止，共有约300人次参加。</p> <p>此外，通过2021年9月启动的AdvancedHCP，我们培养出了能够以更高的水平实践在HCP学到的人才培养方法的人才，他们在培训结束后成为公司内部教练，发光发热。</p> <p>自力更生的职业计划“Lead the SELF”</p> <p>每一位员工都要规划自己的中长期职业愿景，思考实现自己的志向和价值观的阶段性目标，以及为组织做出贡献的行动。</p>

因岗设人与因人设岗

目的与方针

为了实现理想形态 (Be the Right ONE)，我们致力于建立一套机制，以获得或培养“强大的个体”，并通过因岗设人与因人设岗，构建“强大的组织”。

因岗设人与因人设岗的方针

1. 加强人才管理流程
2. 人才全球化
3. 完善人力资本数据基础
4. 促进本部之间（职能之间）的调动

主题	主要措施案例与实绩
加强人才管理流程	明确对合并经营至关重要的职位（全球职位），并定义该职位的预期作用和所需技能等，然后储备候补的继任者。在由管理层参加、每年举行一次的全公司会议制度（全球人事委员会）上共享和讨论进展情况，并启动PDCA循环，以扩大人才储备。
人才全球化	<p>在各地区起用和培养当地人才，并下放权限，使其能够开展自主经营，同时加强公司管理功能。</p> <p>在海外的全球职位中选择能够起用当地人才的职位（每年调整），并致力于挑选候补的继任者，以提高本地化比率，同时有计划地进行培养。</p>
完善人力资本数据基础	逐步引进支持上述措施的信息系统基础。
促进本部之间（职能之间）的调动	我们制定了一项制度，如果符合一定条件的员工的需求与本人希望调往的部门的需求吻合，可以优先调动，以此提高了公司内部人才的流动性。具体而言，我们通过引入“挑战轮岗制度”和“挑战职位制度”来促进人员调动，其中“挑战轮岗制度”由人事部根据员工的调动意愿进行调整，而“挑战职位制度”则由员工根据组织的接收需求提出申请，与组织进行匹配。

尊重人权

丰田通商集团人权方针

基本方针

我们的企业理念是“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“Be the Right ONE”，我们认识到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之一。

1. 针对国际规范和法律法规的思考

我们认为按照国际标准尊重人权是在全球开展业务的基础，并根据包括联合国《世界人权宣言》在内的国际人权法案与《工商业与人权指导原则》的规定尊重人权。

此外，在我们制定的《行动指南》中，我们指出作为优秀的企业公民应“以人为本，努力创造生机勃勃、富有成就感的工作环境”，并在《全球行为伦理规范》(COCE)中明确表示尊重人权，重视对人权的关注。

尤其是，我们努力实现以下目标：杜绝以性别、年龄、国籍、人种、肤色、民族、宗教、性取向、是否残疾、政治观点等为由的任何形式的歧视行为，规定防止强制劳动、雇佣童工及非法低薪劳动，杜绝非法雇佣，确保向员工支付的工资高于各国劳动法规定的最低工资，保护企业活动中涉及的所有相关人员的隐私及言论自由。

2. 适用范围

本方针适用于所有董事和员工。此外，我们希望包括供应商在内的所有业务合作伙伴也同样理解并遵守本方针。

3. 人权尽职调查

我们努力通过人权尽职调查机制，识别、预防或减轻我们的业务对人权的负面影响。

4. 整改和补救

如果发现我们的业务活动存在或涉及对人权产生负面影响的情况，我们将通过适当的程序和对话，努力进行整改和补救。

5. 投诉处理机制

我们致力于建立举报和投诉处理系统，以适当掌握并处理与所有董事和员工以及我们的业务相关的人权问题。

6. 教育

为使董事和员工深刻理解并遵守本方针，我们为董事和员工提供适当的教育和培训。此外，为使本方针落实于所有业务活动中，我们会将其反映在指导方针和其他必要程序中。

7. 确认进展和公布信息

我们将持续确认为实现尊重人权而采取的措施及其进展情况，并视情况通过网站等途径进行公布。

8. 与利益相关方的对话和协商

就对人权产生负面影响的情况，我们将努力向具有人权相关专业知识的第三方机构进行咨询，同时努力与各位涉及到的利益相关方进行对话和协商。

个别方针

儿童权利

儿童肩负着未来，我们认为有必要重视他们的人权，赞成国际机构制定的与儿童权利相关的条约内容，支持《儿童权利与企业原则》。

土著人民权利

我们在土著人民生活的国家和地区开展的业务活动中，了解土著人民的固有文化和历史，并重视该国家和地区的法律法规以及《联合国土著人民权利宣言》等国际规范中规定的土著人民的权利。

聘用警卫公司的思路

我们认识到，在警卫活动中使用武器存在侵犯人权的潜在风险。关于因业务活动而聘用警卫组织等，我们会遵守开展业务活动的国家和地区的法律法规、国际规范以及相关国际协议，努力尊重人权。

针对“现代奴隶”的应对措施

我们努力采取措施防止在业务活动中出现强制劳动和人口贩卖等现代奴隶活动。

主题	主要措施案例与实绩
人权方针	<p>丰田通商集团人权方针（经2022年3月29日董事会批准）是本集团最重要的人权方针。</p> <p>我们向供应商宣传《供应链可持续发展行动指南》并要求他们加以实践，以进一步明确对可持续发展的共识，包括本公司的人权方针。</p>
人权尽职调查	<p>人权尽职调查的流程</p>  <p>针对合并子公司的措施</p> <p>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。</p> <p>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人权风险，确定了93家需要优先确认风险的公司，并调查表，向这93家公司确认各公司对可能存在的特定人权风险的管理状况。根据调查结果，我们确定了需要进一步调查的公司，并在第三方机构在场的情况下通过访谈进行了实况调查。在这一流程中，虽然没有发现可能立即暴露的人权问题，但我们将继续实施和加强减少人权风险的措施。本流程的状况和评估结果将向可持续发展推进委员会报告。</p> <p>针对供应链的措施</p> <p>对于供应链上的人权风险，我们从2023财年开始对供应链进行人权尽职调查。我们利用国际指标和工具等，按照与针对合并子公司的措施相同的方式，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人权风险，通过调查问卷对被判断为风险较高的供应商进行调查，并在必要时进行实地审计等。我们将通过这些措施，努力识别、预防或减轻对人权的负面影响。</p>



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

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，并开展为社会繁荣做出贡献的活动。此外，我们还通过社会公益活动，致力于解决可持续发展的重要课题（Materiality）。

活动案例 ①

作为环境保护和区域公益活动的一部分，我们定期在给予我们关照的名古屋和东京总公司的周边区域开展晨扫活动。



活动案例 ②

作为每个员工都可以参与的社会公益活动，我们利用步行应用程序举办了步行活动。只要每天完成8,000步，我们就会通过NPO组织向非洲和亚洲的儿童提供一份餐食。我们每年都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

我们注册成为爱知县求助标志（Help Mark）推广合作伙伴，并开始传播有关求助标志的正确知识。在名古屋战鹰的主场比赛现场，我们发放了宣传单，让孩子们也进行了简单易懂的测验，让他们了解求助标志的含义，并与现场观众一起愉快地学习了应对方法。



人力资本信息一览表 (本公司)

提出投诉的类型和数量

(件)

	2020财年	2021财年	2022财年
骚扰	0	1	7
工作环境	2	0	0
其他	0	0	0

纪律处分的类型和数量

(件)

	2020财年	2021财年	2022财年
解雇	0	0	0
除解雇以外	2	2	1

接受企业道德与合规培训的员工占比

(%)

	2020财年	2021财年	2022财年
	100	100	100

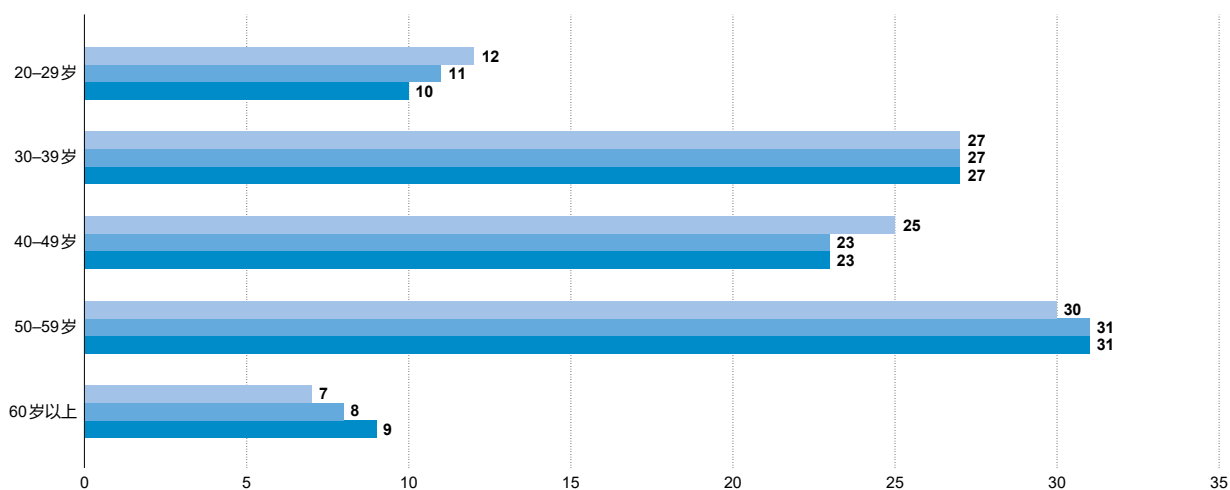
劳动力总成本

(百万日元)

	2020财年	2021财年	2022财年
	39,330	41,169	41,042

各年龄段员工比例

(%)



■ 2020年 ■ 2021年 ■ 2023年

注：以直接雇佣的员工（包括外派到其他公司的员工）为统计对象（不包括高管、派遣员工、其他公司外派过来的员工）

男女比例

(%)

	2020财年	2021财年	2022财年
男性	70	71	70
女性	30	29	30

注：以直接雇佣的员工（包括外派到其他公司的员工）为统计对象（不包括高管、派遣员工、其他公司外派过来的员工）

残疾人聘用率

(%)

	2020财年	2021财年	2022财年
	2.59	2.60	2.62

独立外部董事占比

(%)

	2020财年	2021财年	2022财年
独立外部董事	37.5	33.3	37.5
非独立外部董事	12.5	11.1	12.5
社内部董事	50.0	55.6	50.0

因工伤损失的时间（事故严重率）

(小时)

	2020财年	2021财年	2022财年
	0.00	0.00	0.00

工伤发生率（停工工伤频率）

(%)

	2020财年	2021财年	2022财年
	0.00	0.00	0.00

工伤死亡率

(%)

	2020财年	2021财年	2022财年
	0.00	0.00	0.00

人事战略

人力资本信息一览表 (本公司)

人力资本 RoI

	2020财年	2021财年	2022财年
	2.05	4.17	3.44

计算公式

$$\text{人力资本 RoI} = \frac{\text{经常性收益}}{\text{人力资本成本}}$$

招聘平均天数 (应届毕业生)

(天)

	2020财年	2021财年	2022财年
	68.1	75.8	71.2

关键岗位平均上岗天数

(天)

	2020财年	2021财年	2022财年
	0	0	0

注：如果关键岗位出现空缺，则可以在继任者计划中立即调配新员工，因此结果为0

内部提拔率

(%)

	2020财年	2021财年	2022财年
	100	100	100

关键岗位内部提拔率

(%)

	2020财年	2021财年	2022财年
	100	100	100

离职率

(%)

	2020财年	2021财年	2022财年
	4.0	4.4	5.2

注：以直接雇佣的员工（不包括限期返聘员工）为统计对象（不包括高管、派遣员工、其他公司外派过来的员工）

员工总数

(人)

	2020财年	2021财年	2022财年
取董事、监事、高管	60	58	57
员工	3,680	3,648	3,630

注：临时工不在册

碳中和对话专题



副总裁、CTO
今井 斗志光

株式会社 Eurus Energy
Holdings
总裁
諏访部 哲也

可再生能源业务的新挑战与新责任

丰田通商的今井副总裁和株式会社 Eurus Energy Holdings（以下简称“Eurus Energy”）的諏访部总裁就丰田通商集团可再生能源业务的发展历程和未来畅谈了各自的看法。

丰田通商的碳中和理念和 Eurus Energy 的发展轨迹

今井副总裁（以下简称“今井”）

丰田通商集团于2021财年发布了《丰田通商集团碳中和宣言》。该宣言将“为子孙后代营造更宜居的地球环境”定为一项使命，不仅要减少温室气体（Greenhouse Gas）的排放量，还要推进为实现脱碳社会做出贡献的商业活动。

在有助于碳中和的业务领域，我们成立了5个工作组（WG）。其中之一是“可再生能源和能源管理工作组”。“可再生能源和能源管理工作组”的定位是“碳中和的核心任务”，英文是“Centerpiece”，如果缺少了它，其他所有的碳中和业务都无从谈起。为了实现碳中和，本集团计划在2030年之前投资1.6万亿日元，其中将近一半的7,000亿日元分配给了“可再生能源和能源管理工作组”。

諏访部总裁（以下简称“諏访部”）

我觉得今井副总裁所说的使命是从更加面向未来的角度对 Eurus Energy 的企业理念进行的阐释，即“通过推广和扩大清洁能源，为保护地球环境发挥应有作用”。在丰田通商和株式会社东棉合并之前，我在东棉成套设备业务部门的上

司正在设法摆脱不稳定的成套设备业务的商业模式，此时，美国出台了《公用事业监管政策法案》（Public Utility Regulatory Policies Act、PURPA法），于是他借此机会启动了风力发电业务，这才有了后来的 Eurus Energy。1978年，美国在经历了石油危机后，为了提高能源自给率和能源效率，出台了PURPA法，要求电力公司购买可再生能源，该法为发电企业创造了稳定的利润。

当时，日本大多数人都对风力发电业务持怀疑态度，认为它“随风飘摇不稳定”，但东棉于1987年在美国启动了风力发电业务的首个项目。此后，东棉还在英国、意大利、西班牙开展业务，并在日本实现了商业化。2008年，利用开发风力发电业务的专有技术，在韩国进军太阳能发电事业。目前，我们在全球15个国家和地区拥有超过3GW的投资组合，在美洲、欧洲和亚洲等地均衡地开展业务。

今井

对于我来说，感觉就像是孩子回到了老家，我非常期待接下来的发展。这是因为 Eurus Energy 重视的价值观和对业

务的态度与丰田通商非常接近。我在参观北海道宗谷岬的风力发电站时得知员工们在冬天零下20°C的环境下，乘坐雪地摩托车去检查和维护设备，这给我留下了深刻印象。Eurus Energy多年来一直这样脚踏实地地运营业务。丰田通商集团非常重视扎根于当地的“现地、现物、现实”业务，我本人也长期在非洲从事商务活动，并在当地居住，与当地人民共同开展业务，因此能够产生强烈的共鸣。我认为应该让理解并体现Eurus Energy的态度和特点的人来经营业务，所以在将Eurus Energy纳为全资子公司后，我们邀请了以诹访部总裁为代表的原班人马加入了管理团队。

诹访部

我们扎根于当地，对地形了如指掌，甚至能够为当地采野菜的人们当向导，在此基础上启动了风力发电项目。而且风车建好之后才能够盈利，因此这才是真正的开始。我们将与当地的伙伴共享在世界各地的业务运营中获得的信息和专有技术，并相互帮助，以50年、100年为目标，砥砺前行，赢得信任。我们的方针是没有所谓的退出战略，所以我们可以斩钉截铁地告诉当地的伙伴“我们绝对不会逃”。无论在日本还是国外这都是一样的。

* 公司名称中的“Eurus”来自希腊神话的东风神“欧洛斯（Euros）”的英语读音，其含义是从日本等远东地区吹来的风。

向电源多样化与扩大发电量发起挑战

今井

2023年4月，丰田通商从软银集团株式会社手中收购了SB Energy株式会社85%的股份，并将公司名称改为Terras Energy株式会社。丰田通商集团借此将日本国内最大的风力发电企业Eurus Energy和日本国内大型太阳能发电企业Terras Energy这两大可再生能源企业纳入麾下。Terras Energy正在积极利用数字技术，包括提供行为改变应用程序等，鼓励用户在发电量较低时通过需求侧响应减少用电量。丰田通商集团也将在可再生能源领域促进数字化转型。

诹访部

我们还将与Terras Energy推进人才交流和资源共享，以产生协同效应。我们一直以来的做法都是以硬件为核心，一步一个脚印，稳扎稳打向前走，而Terrace Energy的做法完全不同，因为它的思路更多是与软件相关的。正因为如此，组合起来才有可能发生有趣的事情。

今井

我希望两家公司首先以项目为基础进行协作，以便形成互补关系，产生协同效应，建立全新的商业模式。Eurus Energy应该还有很大的空间能够加强与丰田通商集团的协同效应。





采访部

在今后的海外发展中，有些国家和地区的国家风险（Country Risk）很高，我们不能单独进入，但在丰田通商具有影响力的地区，或者在我们非常了解国家风险的地区，我们有望在包括与政府的协调以及与相关人员的联系等方面得到丰田通商的大力支持。非洲是丰田通商集团的重点区域，在非洲，可再生能源也应该成为重要的商品之一。我认

为，2019年启动的埃及首个风力发电IPP项目是我们在非洲迈出的一大步。

今井

在全球范围内，风力发电和太阳能发电都开始了确保建筑用地的竞争，而以非洲为代表的新兴国家对Eurus Energy来说是一个很有潜力的空白地带。目前，包括Terras Energy在内，丰田通商集团在全球拥有4.5GW的可再生能源装机容量，我们正在研究区域战略和能源结构，争取在2025年达到5GW，在2030年达到10GW以上。主力是陆上风能和太阳能，但我们还将发展水力发电和生物质发电，以及今后的海上风力发电。

采访部

根据日本政府在《海上风力产业愿景（第1次）》中提出的到2040年将风力装机容量扩大到30-45GW的目标，海上风力发电被定位为日本可再生能源迈入主力电源行列的关键领域，对我们发电企业来说是一个非常具有吸引力的市场。不过，海上风力发电与陆上风力发电无论是开发方式还是建成后的运营都有很大不同。我们特别担心的是，与欧洲相比，日本建造风车的关键零部件供应链还不够完善。此外，由于电网系统还不足以引进大型电源，因此还需要建设输电网。面对这些风险，我们正在讨论是否应该进军海上风力发电领域。

发电以外的新挑战

今井

2023年3月，北海道道北地区输电和蓄电项目的设备建成。

采访部

北海道道北地区风况极佳，山丘平缓开阔，运输和建筑成本低，因此我们认为这里是日本最经济实惠的风力发电场所，多年来一直在进行开发。但是，输送容量小，没有办法输电，这是一个很大的问题。为了解决这一问题，我们呼吁合作伙伴一起在北海道道北地区建设输电线，将电力输送到札幌等地，于是才有了后来的北海道道北地区“风力发电输电网建设示范项目”。2013年北海道北部风力送电株式会社被经济产业省指定为示范企业，之后我们围绕输电路线和验证

方法展开了研究。此外，为了满足在并入北海道电力网络株式会社的输电网时提出的减少电力波动的要求，我们决定在变电站安装大型蓄电池系统。这是日本国内最大的锂离子蓄电池系统，相当于1万辆普通电动汽车（纯电动汽车）或1800个四口之家一个月的用电量。该系统从2018年开始建设，2023年4月投入商业运营。从构思到完工大约花了10年时间。

今井

对于用户来说，确保可再生能源这一课题的重要性也正不断提升。正如欧洲已经批准开征碳关税一样，今后制造商如果不大幅降低生产活动产生的温室气体，就会失去竞争力。日本的未来是由以移动出行相关产品为代表的制造商以

及这方面的出口产业所支撑的，扩大可再生能源对于日本的未来而言至关重要。这也是本公司提出“碳中和的核心任务”的原因。

采访部

还有一点。我们也在考虑如何有效利用可再生能源的剩余电力。例如，我们正在考虑将其转变为氢和氨等其他绿色能源，以及建立能够实现高效地地产销的机制。实际上，我们已经开始研究如何将其转化成氢能并储存起来。对于Eurus Energy来说，这是一项新业务，我希望借助拥有各类业务伙伴的丰田通商网络和Terras Energy的专有技术来推进这一业务。

今井

可再生能源应该被用于振兴发电地区的产业。北海道有可能成为产业聚集地，丰田通商集团也将充分利用过去积累

的优势，为产业发展做出贡献。除了道北地区以外，Eurus Energy还在东北和九州等地开展业务，我们将在这些地区利用丰田通商的网络和业务网点，加强可再生能源与产业的结合，努力促进当地的产业振兴。

采访部

另一方面，随着业务的扩张，如何确保人才成为一项紧迫的问题。不久前，风力发电在日本国内还是一个小众产业，但近年来市场迅速扩大，企业开始争夺人才。本公司一直以来是以类似学徒制度的OJT为中心培养人才，但现在我们正在加紧建立教育体系。从中长期来看，我认为有必要通过产学合作在专科学校或大学设置相关课程，采取类似措施提高可再生能源行业人员的水平。

在“下一个新阶段”，继续与区域共生

今井

在推动Eurus Energy进一步发展的过程中，还需要关注什么？

采访部

随着业务的扩大，我们需要承担的责任和发挥的作用也会更大。正如我刚才提到的，我们的业务是与当地紧密相连的。我们一直致力于为当地做出贡献，考虑到我们即将迈入“新阶段”，于是在2023年4月成立了地区创生推进室*。之所以命名为“创生”而不是“贡献”，是因为只有与地区共同发展，我们的业务才能够持续下去。我们希望能够帮助地区尽可能多的人去做他们想做的事，同时也在与充分了解当地需求的丰田通商各家分公司进行讨论。

* 同年7月升级为地区创生推进部。

今井

正如非洲业务理念“WITH AFRICA FOR AFRICA”所代表的那样，丰田通商集团的基本态度是不对地区进行援助，而是为产业振兴发挥应有作用，实现共同发展。不仅要保护地球环境，还要与当地社会共同发展，无论是在北海道还是在

东北地区，都力争成为当地的企业公民。我们希望与Eurus Energy一起共同创造有助于实现这一目标的业务。

发电业务是通过租借当地重要的土地来开展的，因此我们肩负着巨大的责任和强烈的使命感，一定要为当地发展贡献自己的力量。



循环经济座谈会专题



丰田化学工程株式会社
总裁
林 由浩



副总裁、金属本部CEO
佐合 昭弘



丰田金属株式会社
总裁
原口 博仁

利用作为“无名英雄”多年积累的知识和功能， 接受新挑战，为循环型制造业提供支撑

丰田通商的佐合副总裁、丰田金属株式会社的原口总裁和丰田化学工程株式会社的林总裁畅谈了丰田通商集团循环经济（CE）的发展历程和对“新挑战”的想法。

循环型静脉产业半个世纪的发展历程

佐合副总裁（以下简称“佐合”）

丰田通商集团的回收再利用业务历史悠久，ELV（报废车辆）回收业务始于大约半个世纪前的20世纪70年代。我们认为“万物皆资源”，并在供应链的静脉端发挥了回收、规范处理、再资源化、再利用等各种功能。此外，我们将建立一个平台，在材料的整个生命周期中提供可追溯性和个别数据，并提供新的附加价值。为了实现我们的使命——“为子孙后代营造更宜居的地球环境”，发展循环经济也是一项重要的主题。

在本集团中，丰田金属和丰田化学工程可以说是循环静脉产业的关键参与者。

原口总裁（以下简称“原口”）

丰田金属成立于1970年，当时正值日本经济高速增长时期。同时也是汽车普及的黎明期，汽车的生产与销售迅速扩大，报废汽车数量的增长前景不明，对污染的担忧也在不断扩大。在此背景下，丰田汽车株式会社、爱知制钢株式会社和丰田通商出资成立了丰田金属株式会社。丰田

制造的汽车完成其任务后，成为报废车辆，丰田金属将其废料再资源化，并提供给爱知制钢使用，因此，成立丰田金属株式会社也可以说是为了实现SDGs的目标12“负责任消费和生产”。

当时，废料企业无法做到彻底分类，只能销售可重复使用的部分。与此同时，我们是汽车回收领域的先驱企业，业务内容包括从破碎处理到分类。从报废汽车拆解企业采购材料，在反复试错的过程中，不断提高生产的废铁质量。

林总裁（以下简称“林”）

丰田化学工程株式会社也是在同时期的1973年成立的。为了解决当时在日本已经成为社会问题的公害病，日本政府于1970年颁布了《关于废弃物处理及清扫的法律》，丰田化学工程株式会社正是在此背景下成立的。丰田通商提供石油产品、有机溶剂和燃料等产品，因此有责任进行回收，这是成立该公司的契机。一开始的经营内容是对废物进行回收再生，或者进行焚烧使其无害化。此后逐渐发展成为一家利用废旧的焚烧炉，同时处理化学品制造商和医疗产品制造商的废物的工厂。

通过技术升级和跨界合作，扩大回收再利用的对象

佐合

在目前丰田通商集团的循环型静脉产业中，丰田金属株式会社实现了99%以上的ASR*回收利用率，这是非常大的优势。

原口

ASR回收成套设备于1998年投入使用。从一开始我们就以“回收利用率100%”，也就是“零废弃物”为目标。在这一过程中，需要分选金属废渣、塑料、纤维和聚氨酯等的技术，并逐步实现了尺寸分选、风力分选和比重分选等分选技术的升级。有些是结合国外引进的技术，有些是我们自主研发的技术。因此，在2005年《汽车回收法》实施以后，我们预计可实现近100%的回收利用率。

现在，ASR的回收利用率5年平均达到99.2%，包括非ASR金属的回收利用率达到99.8%以上。由于废弃处理的成本较高，提高回收利用率、减少废物对经营来说也是一种利好。而且，由于减少了排放温室气体（Greenhouse Gas，以下简称GHG）的焚烧处理和填埋处理，因此也形成了保护地球环境的良性循环。

近年来，报废汽车数量显著下降，为了补充我们的业务，我们开始揽收其他破碎业务公司排放的ASR。不过，也存在一些课题。其他公司排放的ASR与我们的破碎工艺产生

的ASR的材料构成不同，可能需要我们在分选过程中下功夫。因此，我们还在继续研究新的分选技术。

佐合

株式会社Planic是我们于2018年出资成立的、日本最大级别的回收塑料制造公司。我们通过与株式会社Planic的合作，向塑料的“Car to Car”回收再利用迈出了重要的一步。通过破碎和加工报废车辆，从破碎粉尘中分离出来的废旧塑料很难按材质分类，因此我们没有开展面向汽车的再资

* Automobile Shredder Residue

汽车破碎残渣。破碎报废汽车并回收金属类物品后剩余的残渣，包括金属废渣、塑料、纤维、聚氨酯、橡胶等。



循环经济座谈会专题



源化业务。对Planic的废旧塑料和混合塑料进行分选的先进技术，使这些报废材料再次变为高质量的车用回收塑料，使“Car to Car”回收再利用成为可能。我们将通过这一措施来减少环境污染，并提供高质量的回收塑料，为日本汽车工业的发展做出贡献。

原口

丰田金属株式会社在近10年前就开始进行塑料分选，主要销售给建筑材料用户。但是，我们希望“来自汽车的废旧塑料能够重新成为汽车零部件的原材料”，因此现在也销售给Planic。

佐合

丰田金属株式会社明白塑料的高度分选有助于实现“Car to Car”回收再利用。这可以说是丰田通商金属本部与化学品·电子本部合作产生的新型商业模式。如果将“丰田通商独有”的各营业本部的优势相结合，本集团将能够创造更多的价值，并为社会做出贡献。特别是在碳中和与循环经济方面，我们正在加速推动跨组织的措施，形成了跨越营业本部界限的合作氛围。今后，跨越营业本部，甚至超越企业框架采取措施将变得越来越重要。

我听说丰田化学工程株式会社正在与丰田汽车公司合作回收镍氢电池。

林

是的，我们回收镍氢电池，测量电池的剩余容量，并从再制造、重复使用或回收再利用中选择一种合适的方式，然后进行处理。自2009年以来，我们一直从事回收业务，通过燃烧去除电解液，并将镍作为不锈钢原料提供给炼钢厂。现在每年大约处理4万个电池。2019年，我们还引进了一种设备，可以对组成电池的模块能否重复使用进行简单的分辨。

佐合

在汽车产业百年不遇的大变革时代，新一代汽车的回收再利用是一项非常重要的课题，其中的关键是电池的回收再利用。丰田通商还将专注于“电池到电池”的再资源化业务，包括核心单元的重复使用，以及电池再生利用市场的扩大。

报废车辆回收再利用业务面临的新挑战和丰田通商集团的作用

佐合

丰田通商集团利用过去积累的报废车辆回收经验和专有技术，在印度开展报废车辆规范处理和资源循环业务。印度汽车市场迅速扩大，汽车保有量达4,900万辆，新车销量每年超过485万辆，报废车辆的回收和废弃随之成为社会课题。在印度汽车回收立法之前，本集团于2019年与铃木株式

会社的印度子公司Maruti Suzuki India Limited一起成立了合资公司Maruti Suzuki Toyotsu India Private Limited，开展报废车辆的回收、拆解以及提取废液等业务，通过规范的环保处理，满足日本对质量的要求。此外，通过规范处理报废车辆，我们减少了车辆和零部件的非法遗弃，并为解决全球变暖、土壤污染和水污染等环境问题做出了贡献。未来，

我们将进一步扩大在印度的业务，并在全球推广这种处理模式，为实现碳中和做出贡献。

林

丰田化学工程株式会社的新挑战是“在工业废物和电池处理过程中做到不排放GHG”。正如我在开始时所说，我们的主要业务是通过焚烧处理工业废物，但减少GHG排放对我们来说也是一项重大的课题。我们是丰田通商集团最大的GHG排放企业，这将对丰田通商集团实现“2030年GHG排放量比2019年减少50%”的目标产生重大影响。我们一直在追求一种不燃烧的回收利用方法，但从经济合理性的角度来看，如果不能分类或清洁，那么焚烧是最佳的解决方案。然而，随着新一代汽车的日益普及，废旧电池也在不断增加，但今后我们不能扩大焚烧处理的规模。

目前，在丰田集团的支持和与高校的合作下，我们正在挑战开发一种回收焚烧过程中排放的GHG的技术。处理回收的GHG以及通过热回收减少用电等措施面临着许多课题，如果没有一些技术创新，很难实现。但是，如果能够实现的话，这将是一项划时代的技术，我们正在全力推进研发，以便向全世界提供此类技术。

原口

对于丰田金属株式会社来说，新的挑战是通过精细地处理塑料、玻璃和新材料CFRP（碳纤维增强塑料）来提高回收利用率，这些材料是新一代汽车关注的再生材料。此外，纯电动汽车（BEV）的电池重量超过500kg，如何拆卸和安全处理也是今后将要面临的课题。同样，燃料电池也必须妥善取出，以免钢瓶中残留的氢气发生爆炸。为了满足新一代汽车的此类要求，我们正在与拆解企业共同研究安全的处理方法。此外，我希望将静脉端的这些课题反馈给动脉端的丰田集团，由其为今后的汽车开发提供帮助。

佐合

我们从原口总裁所说的“如何降低拆解难度”这一观点出发，在设计阶段就开始落实相关理念，使“易拆解”的构思得到了实际应用。因为对静脉端来说，减少工时能够提高效率，回收再利用的成本也会降低，并且可以形成更容易循环的机制。为了在着眼于静脉产业的制造业中，通过动脉产业和静脉产业的合作来推进技术开发和商业化，我们正在考虑由丰田通商集团牵头、丰田集团配合的形式来建立一个“循环经济创新中心”。我们计划与丰田金属株式会社的汽车回收再利用研究所合作，成为整合丰田集团各成员公司的动脉静脉融合枢纽，创造有助于建设循环型社会的新业务。

丰田通商集团希望进一步发展回收网络等具有近50年来积累的知识和优势的功能，以重复使用和回收再利用为前提，引领产品设计和再生技术的开发，从而创造新的业务。今后，我们将通过促进汽车产业及其他产业的废物资源化来为循环型制造业提供支持，并为实现可持续发展的社会做出贡献。



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

丰田通商将在全公司范围内
加快推进碳中和及循环经济措施，
以实现可持续发展的社会，
并履行“为子孙后代
营造更宜居的地球环境”的使命。

碳中和宣言

2021年7月，丰田通商集团发布了碳中和宣言，作为助力向脱碳社会转型的具体方针。我们将“脱碳”和“将废弃物转化为资源”作为可持续发展相关重要课题的一部分，并集全公司之力推动实现全球碳中和（CN）及循环经济（CE）。

长期以来，丰田通商集团一直致力于发展有助于实现碳中和及循环经济的业务。这包括从20世纪70年代开始的ELV（End of Life Vehicle：报废车辆）资源回收利用业务，以及从20世纪80年代开始专注发展的可再生能源业务，这些都是“为向脱碳社会转型做出贡献”的业务，今后我们将进一步扩大。

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（Greenhouse Gas，以下简称“GHG”）的业务。全体员工将齐心协力，在实现碳中和及循环经济社会过程中发挥引领作用，为解决社会课题做出贡献。

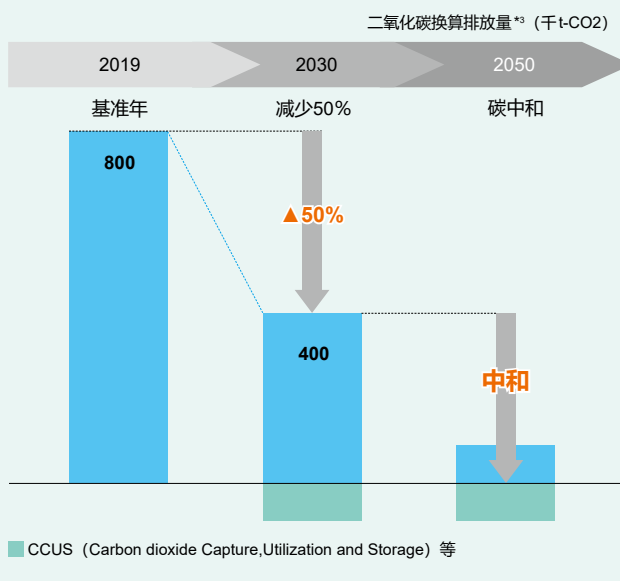
*1 本公司使用燃料等直接排放的温室气体（煤炭、天然气等）
*2 通过使用购买的电/热而间接排放的温室气体
*3 适用于本集团Scope1、2的排放量。根据温室气体核算体系计算

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*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



碳中和推进会议

为了确定实现本集团和全球碳中和的战略，我们每月召开一次“碳中和推进会议”，由总裁担任主席。

会议核查世界各国实现碳中和的政策和建议与集团的温室气体减排措施的关联性，讨论和决定五个工作组（WG）的发展战略。

碳中和推进会议体系

主席		总裁
秘书处	主管	副总裁（CTO*）
	部门	碳中和推进部
会议成员		CSO* CFO* CHRO* 各营业本部 CEO* 各极 CEO 五个工作组的领导人（从执行董事中聘任） CSO 助理（经营企划部担当） CSO 助理（涉外部担当）

* CEO: Chief Executive Officer CSO: Chief Strategy Officer
CFO: Chief Financial Officer CTO: Chief Technology Officer
CHRO: Chief Human Resources Officer

碳中和推进体制

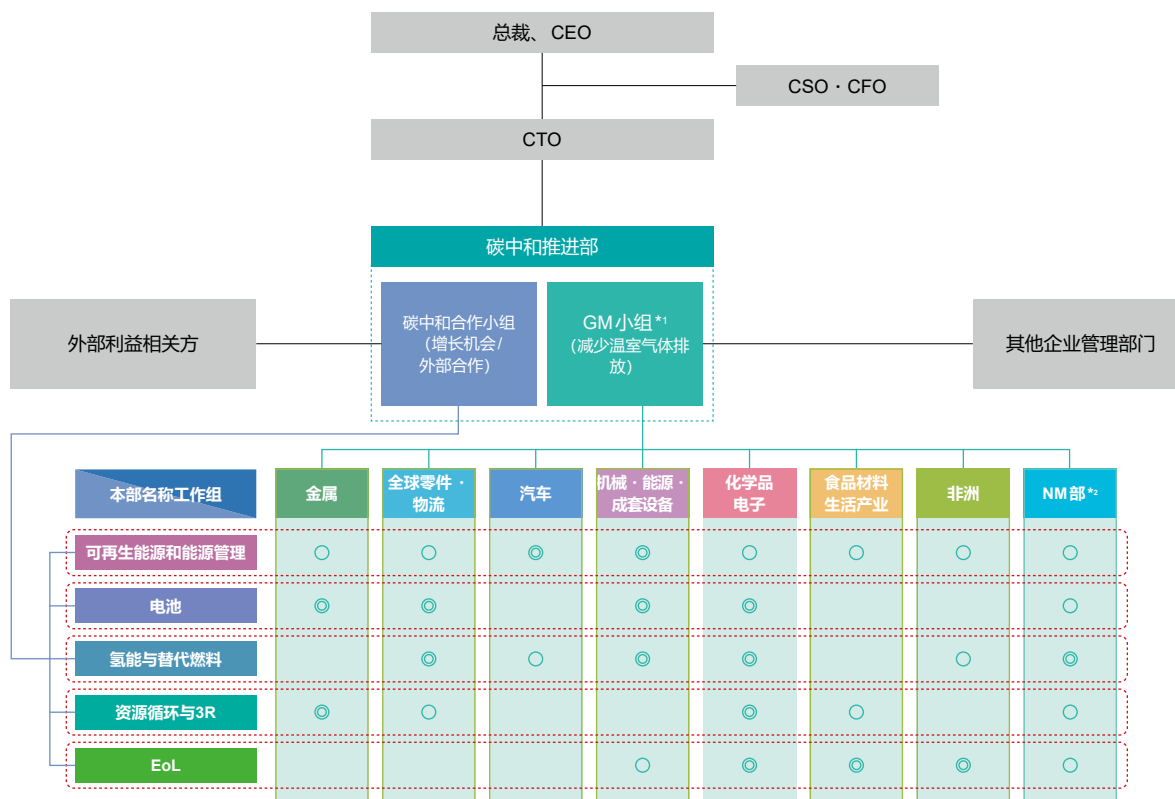
本集团成立了以在全公司范围内推进碳中和为使命的碳中和推进部（CN 推进部），并进一步加快了集团内外的脱碳步伐。碳中和推进部设计旨在实现碳中和宣言的制度和进行排放管理，并根据与本集团具有优势的碳中和及循环经济相关的业

务领域的增长战略，组建了五个工作小组（WG），力求在纵向和横向上兼顾扩大业务和实现脱碳社会。我们为五个工作小组制定了“碳中和路线图”，并监测其进展（见 P.87-91）。

丰田通商集团碳中和推进体制

使命：为子孙后代营造更宜居的地球环境

愿景：领先的循环经济提供商



※ 主要参与本部：◎ 相关本部：○

*1 GM 小组：绿色管理小组
*2 NM 部：新一代移动推进部

应对气候变化

推动碳中和及循环经济

温室气体减排措施

本集团努力减少自身的排放 (Scope 1、2)，并致力于供应链减排活动 (Scope 3)，以及为减少全社会排放做出贡献 (避免排放 (Avoided Emissions))，并将通过本集团独有的多样化措施推动碳中和。

此外，我们将设定目标，力争获得 SBT* 认证。

* SBT (Science Based Targets) 企业制定的温室气体减排目标，与《巴黎协定》水平相一致

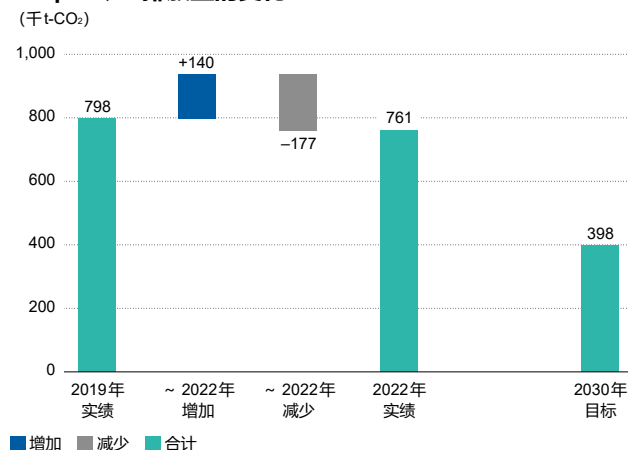
► Scope 1, 2

比较2022年和基准年 (2019年) 的实际排放量后发现，尽管新的排放量因业务增长而增加，但由于实施了高于增量的减排活动，我们还是实现了减排。

我们主要实施了节能 (在办公室和工厂安装 LED 灯等) 和促进可再生能源利用 (在自有建筑物安装太阳能发电设备等) 的碳中和措施。

我们将继续落实现有措施，并通过在生产 and 物流环节采用电动化设施和设备、促进燃料替代和提高能源消耗效率，以及投资 CCUS 等技术来实现2030年目标。

Scope 1、2排放量的变化



主要减排措施

① 提高效率

- 现有设备的节能 (制定规则、改善)
- 引进节能设备 (高效压缩机、LED灯)



在办公室和工厂安装 LED 灯 (示意图)

② 燃料替代

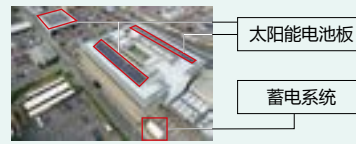
- 物流设备 (叉车等) 的电动化
- 引进生物柴油燃料
- 在制造基地引进热泵，使用热泵进行制冷制热



卡车燃料使用生物柴油 (示意图)

③ 可再生能源

- 安装太阳能电池板
- 引进蓄电池和能源管理系统
- 购买可再生能源电力

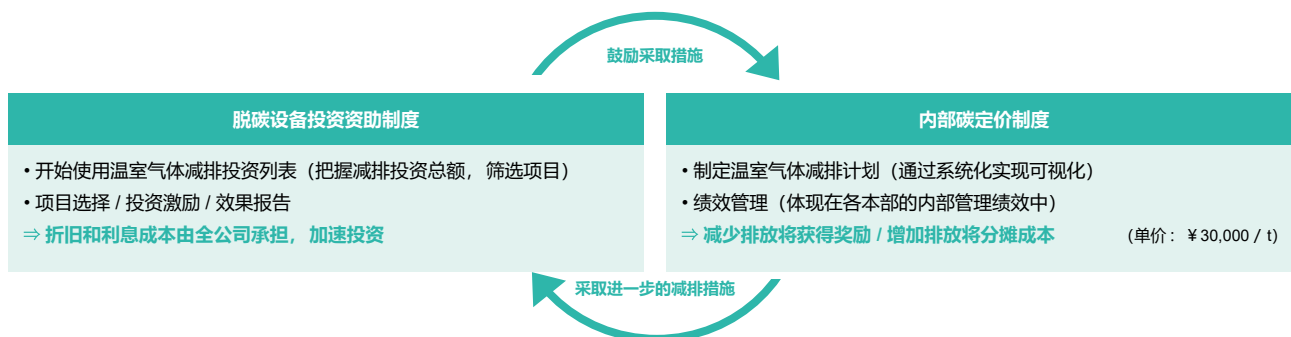


在丰田分公司引进蓄电池和能源管理系统

促进减排的内部制度

本集团各公司团结一致，采取温室气体减排措施，同时集团和管理绩效考核方面也鼓励采取这些措施。具体而言，本集团采用了“脱碳设备投资资助制度”，在进行评估时，将

与温室气体减排投资相关的折旧和利息等负担排除在业绩之外，还采用了“内部碳定价制度”，根据温室气体排放量的增减相应地增加或减少各营业本部的业绩。



► Scope 3

本集团致力于通过“丰田通商独有”的措施减少供应链的温室气体排放。通过与客户和供应商的协作，实现了各自单独难以实现的供应链温室气体减排。

近年来，除了我们一直以来擅长的提高制造和物流效率，以及处理和回收利用ELV（报废车辆）和生产过程中产生的废物外，还通过电动汽车电池制造业务、锂资源开发和

构件供应来减少排放。此外，我们还通过提供可再生能源和低碳能源等，减少客户和供应商的Scope 1和2的排放量，从而力争在Scope 3中实现碳中和。

第三方认证完成后，我们将在本公司的网站上披露Scope 3排放量。

主要减排措施

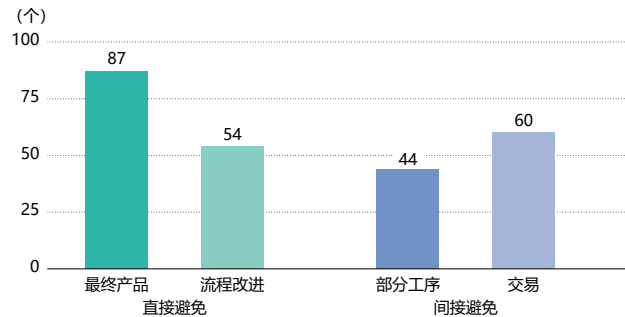
<p>① 提高制造和物流效率</p> <ul style="list-style-type: none"> • 高效物流 • 钢材、铝的集约化加工和配送 • 以具有CO2减排效果的液态金属状态供应再生铝 • 工厂节能诊断、各种节能设备的销售  <p>钢材集中加工中心 高效物流</p>	<p>② 资源回收利用率</p> <ul style="list-style-type: none"> • 废料回收与加工业务 • 安全气囊边角料的回收再利用 • 废催化剂回收 • 稀有金属回收利用业务 • DPF* 清洁再生销售业务 • 废旧塑料的回收再利用 • ELV（报废车辆）的回收、拆解 • 二手车的流通、销售和出口业务 <p>* Diesel Particulate Filter</p>  <p>废料回收与加工业务 废旧塑料的回收再利用</p>	<p>③ 电池相关措施</p> <ul style="list-style-type: none"> • 稀土生产业务 • 碳酸锂生产业务、氢氧化锂生产业务、 • 入股美国车载电池生产公司 <p>④ 供应低碳能源</p> <ul style="list-style-type: none"> • 可再生能源发电、供应 • 生物柴油燃料的销售  <p>生物柴油燃料的销售壳</p>
--	---	--

► 避免排放 (Avoided Emissions)

本集团不仅致力于减少供应链上的温室气体排放，还致力于减少全球排放做贡献（避免排放）。

我们的措施涉及多个领域，包括扩大可再生能源的供应，用生物衍生产品/再生产品取代现有产品等。

避免排放业务项目数量



截至2023年，我们有245项避免排放业务。

直接避免		间接避免	
最终产品	流程改进	部分工序	交易
创造具有温室气体减排效果的产品和服务的业务	改善业务流程并减少温室气体排放的业务	负责创造具有温室气体减排效果的产品和服务的部分工序的业务	进行具有温室气体减排效果的碳中和材料、零部件等的交易的业务

避免排放业务示例

<p>直接避免</p> <p>最终产品</p>  <p>塑料瓶横向回收再利用业务</p>	<p>间接避免</p> <p>部分工序</p>  <p>氢氧化锂的生产</p>
<p>流程改进</p>  <p>减少客户内部的溶解工序</p>	<p>交易</p>  <p>将化石原料转化为可再生原料 销售植物衍生聚乙烯</p>

应对气候变化

推动碳中和及循环经济

推进碳中和的五个工作小组 (WG)

为了大力推进这些促进实现碳中和的措施，本集团在5个特别有优势的领域成立了工作组。

此外，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。

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

RdRE (Road Renewable Energy)

可再生能源和
能源管理 WG

投资规模

7,000亿日元

- 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

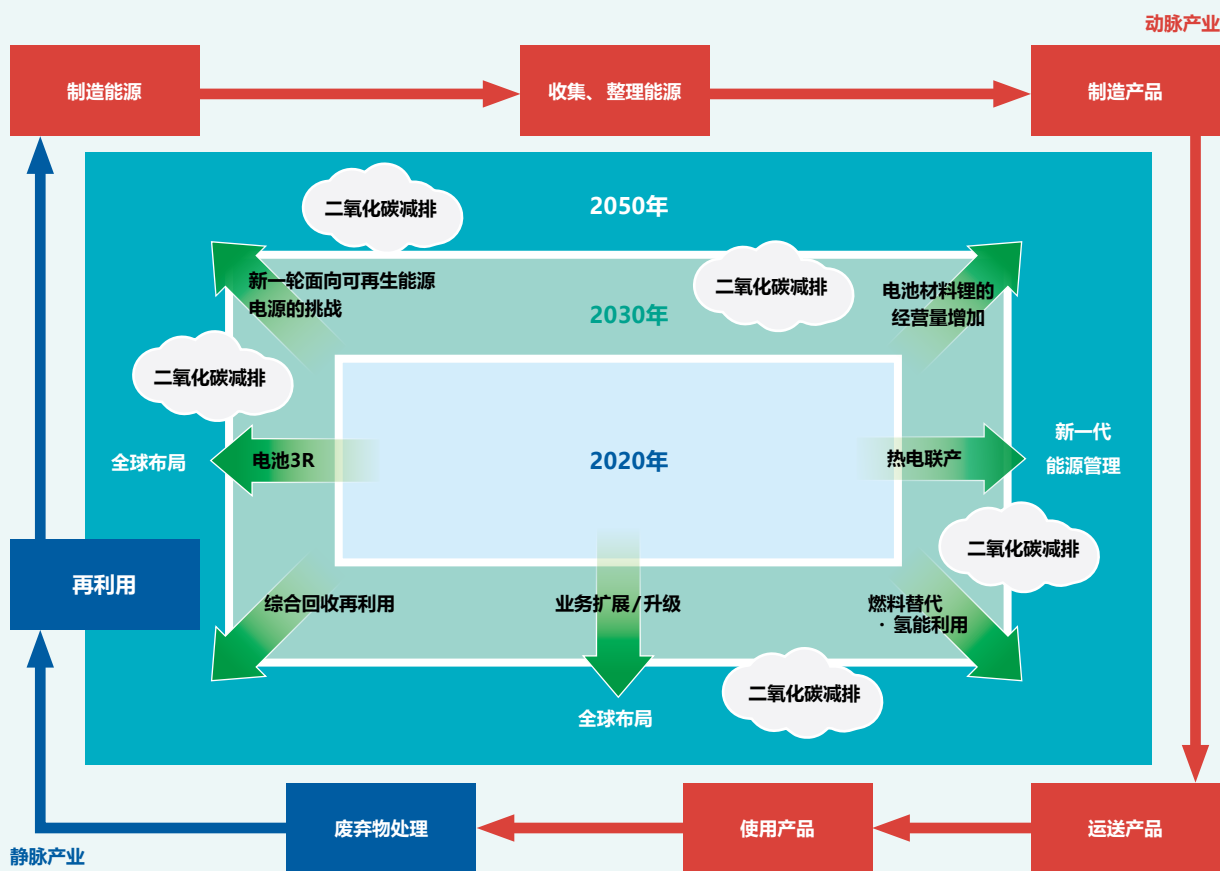
RdBT (Road Battery)

电池 WG

投资规模

4,000亿日元

- 打造产地地销型供应链 (SC)
- 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



RdCE (Road Circular Economy)

资源循环与3R WG

投资规模

2,000亿日元

- 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

RdEoL (Road Economy of Life)

Economy of Life WG

投资规模

1,000亿日元

- 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

RdHY (Road Hydrogen)

氢能和替代燃料 WG

投资规模

2,000亿日元

- 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



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

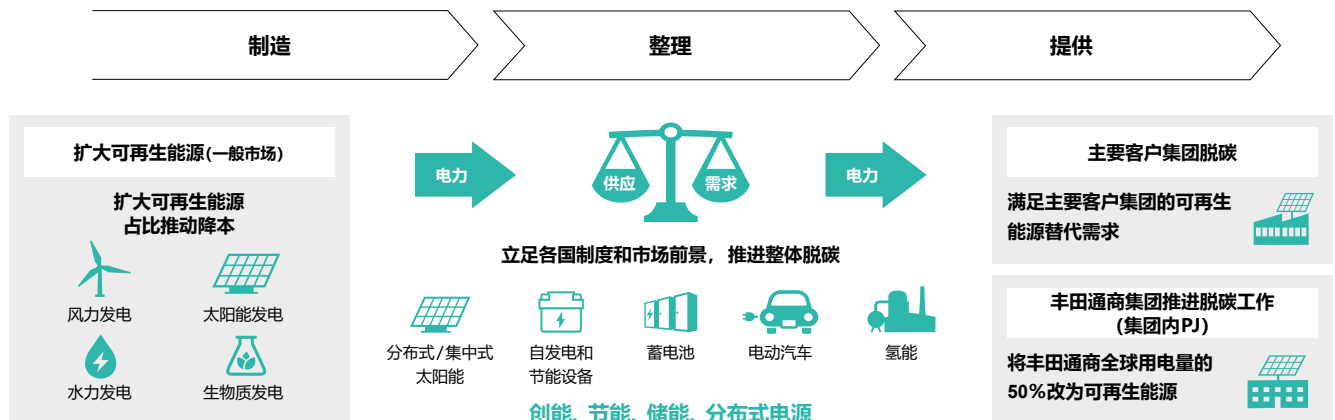
利用我们在“制造”可再生能源领域积累的知识，将我们的措施范围扩大到“整理”和“提供”领域，为我们的主要客户集团和丰田通商集团的脱碳做出贡献。

立足各国制度和市场前景，主要通过推进分布式/集中式太阳能、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，在全球范围内扩大再生能源发电的引进。

主要措施的实绩

2022财年，我们将株式会社 Eurus Energy Holdings 纳为全资子公司，并同意收购 SB Energy 株式会社（更名为 Terras Energy 株式会社）85% 的股权（已于2023年4月完成收购），同时推进北美的 VPPA（虚拟购电协议）业务和国内道北的发电输电业务，并开拓非洲等新兴国家。（参阅 P.23）



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 (1)集中式联合发电站 (2)可再生能源菜单 (3)环境价值							
			对主要客户集团供应链的贡献							
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									
			(1)集中式联合发电站 (2)可再生能源菜单 (3)环境价值							
③ 一般市场 扩大全球可再生能源占比									新型电源的开发	
			以新兴国家为主，扩大业务经营区域							
			推动在现有业务经营区域扩大可再生能源占比							

应对气候变化

推动碳中和及循环经济



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 (3R)，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：

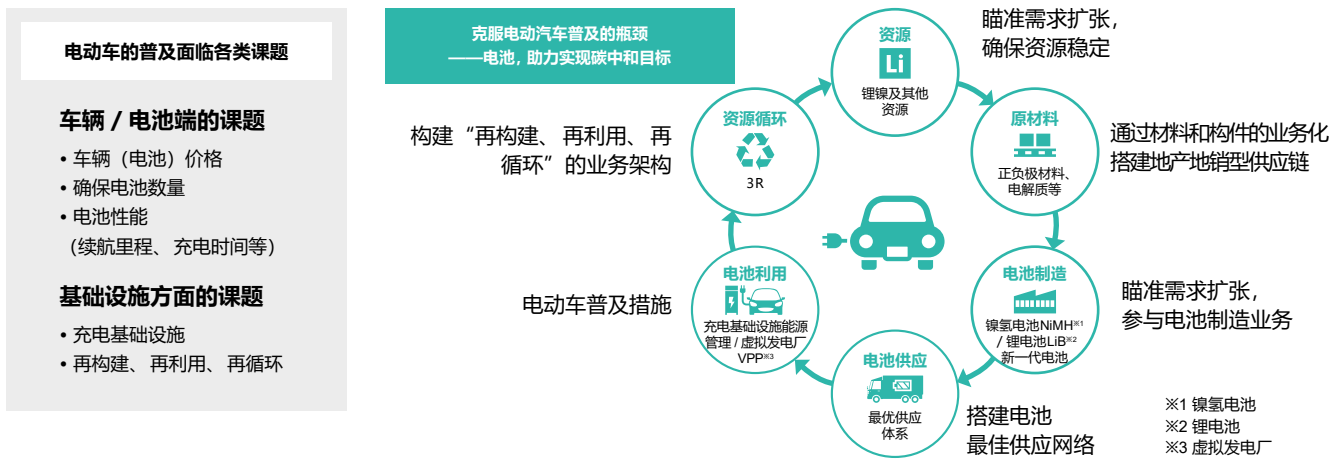
- 确保电池原料锂等稀缺资源的稳定
- 正负极材料等电池材料及配套零部件的制造商业化

- 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。

主要措施的实绩

2022财年，本公司对北美车载电池生产商 Toyota Battery Manufacturing, North Carolina进行了追加投资，并对中国锂离子电池电解质锂盐 (LiFSI) 制造商湖南福邦进行了注资。（参阅P.26）



2030碳中和路线图

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	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					瞄准需求的进一步扩张，确保资源稳定				
原材料	参与电池材料和构件制造业务					电池材料和构件制造业务的产地销				
						响应技术创新/加速布局新一代电池				
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				
						设备交钥匙工程订单/构建最佳供应机能				
电池利用						推进充电基础设施建设				
	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	扩大工厂废料循环业务					扩大废品循环业务				
	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。

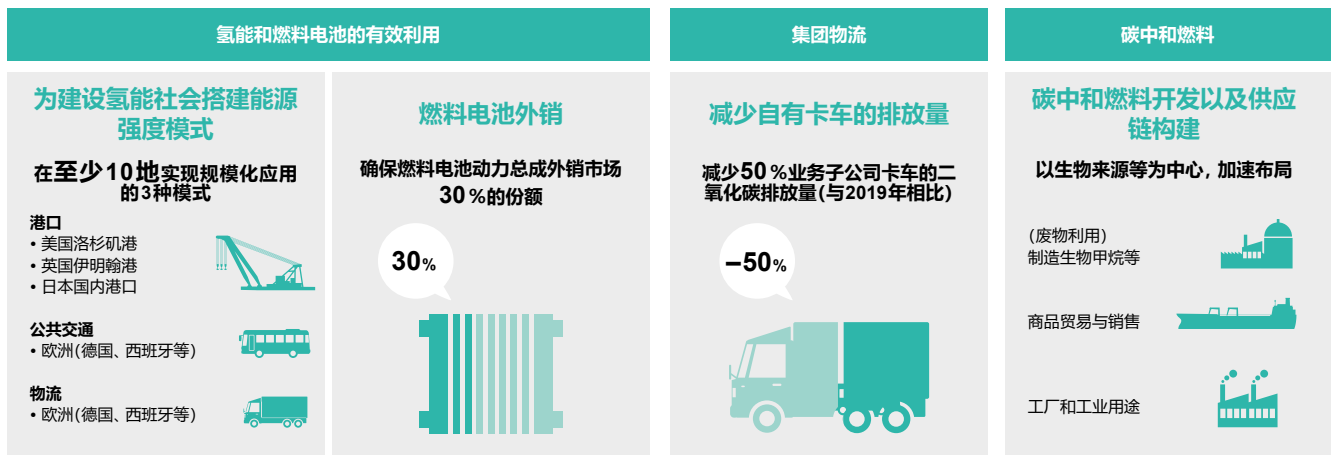
措施概要

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（Fuel Cell: 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

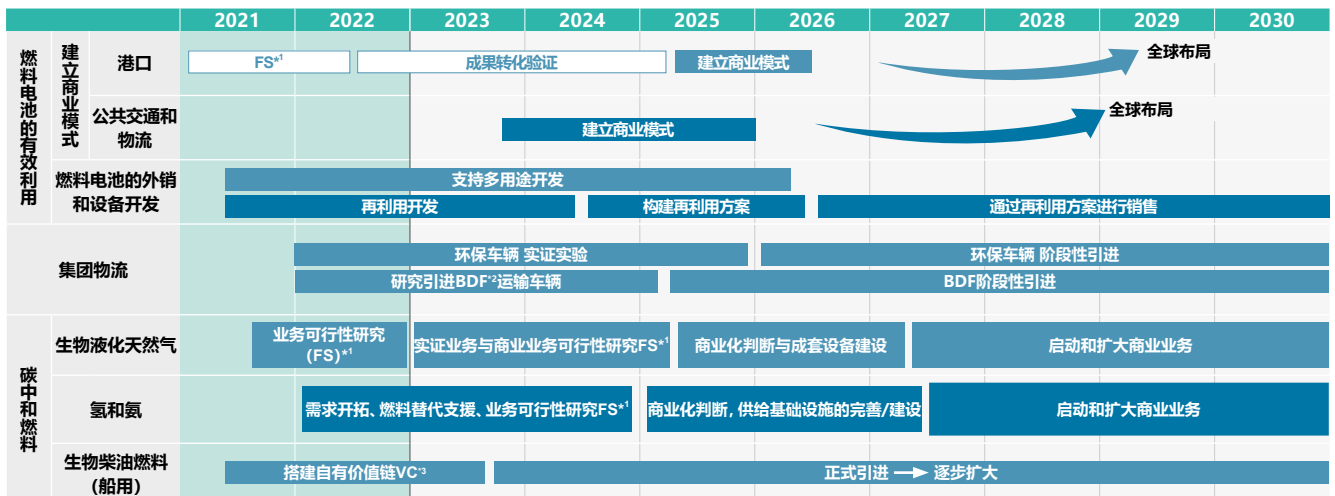
减少丰田通商集团及利益相关方的二氧化碳排放；第三，致力于构建生物燃料、氢和氨等碳中和燃料供应链。我们将通过上述活动，为致力于实现碳中和目标的利益相关方做出贡献，并推动丰田通商集团实现碳中和。

主要措施的实绩

2022财年，我们获得了日本国内首个面向船舶的生物柴油燃料商用销售合同，并签署了关于探讨利用废塑料气化设备进行氢气生产业务合作的基本协议。（参阅P.27）



2030碳中和路线图



*1 Feasibility Study *2 Bio Diesel Fuel *3 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。

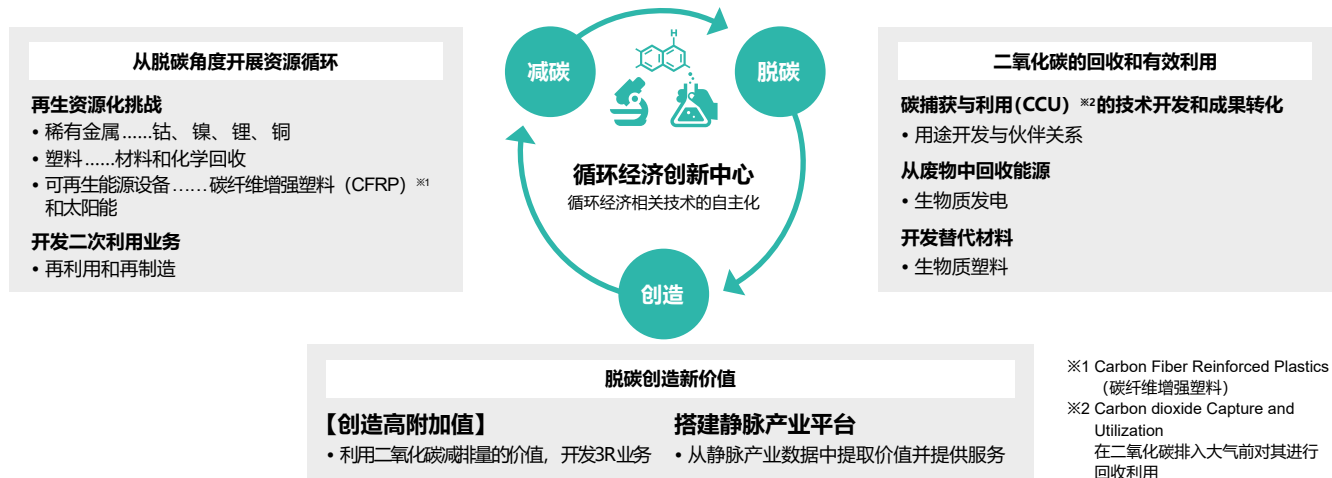
我们的重点布局领域包括：电动化快速发展带来的车载电池3R业务；预计将来会大量废弃的太阳能电池板、氢气罐、风车叶

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。

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。

主要措施的实绩

2022财年，我们正式启动了塑料的材料回收再利用业务，包括日本国内最大的塑料回收再利用公司株式会社Planic和饮料瓶塑料回收再利用公司丰通Pet Recycle Systems株式会社等。（参阅P.25）



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						
		技术开发			量产和多网点发展 / 面向高质量发展的技术开发						
可再生能源/新能源相关内容	太阳能电池板	市场调查验证计划		开发再循环技术			验证		业务化		
	CFRP	用途开发			实验室和小规模试点		大规模量产开发				
		碳捕获与利用的基础技术开发			实验室和小规模试点		大规模量产开发		成套设备试点		商用
金属和树脂材料相关内容		扩大树脂材料再循环业务						复合材料 / 化学回收技术开发、业务化			
		生物质塑料商用									
		扩大电子元件循环业务									
② 高附加值/平台 (PF) 业务	消费者对企业C2B ² 平台业务回收报废车辆指令 (ELV) ³ 平台业务		规划	验证	业务化	向PF企业出资		平台在其他领域/市场的横向普及			
			验证	业务化	平台扩张能力建设						

*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，我们的目标是在废弃损耗较高的服装领域建立循环型业务。

主要措施的实绩

2022财年，为了建立“使所有废弃服装重新成为可用的服装”的循环经济体系，我们推出了共创型的商业项目“PATCHWORKS™”。(参阅 P.27)



※1 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (碳捕获、利用和封存)

※2 以环保的形式生产和揽收的粮食

2030碳中和路线图



应对气候变化

推动碳中和及循环经济

公司内外合作

本集团通过积极向内部和外部的利益相关方披露碳中和信息来提高企业价值。在内部普及方面，我们推出了“碳中和内部宣传视频”和“丰通碳中和应用程序”，目的是营造一种文化，让所有员工都将碳中和视为分内之事，并推动实现碳中和。在外部合作方面，我们发布了41篇与碳中和相关的新闻稿，并发布了“碳中和商品和服务目录”，广泛地宣传了我们的碳中和项目。

► 在公司内部普及

碳中和内部宣传视频

该视频的目的是让员工把碳中和当作分内之事，增强全公司的集体感。各本部的年轻员工和本部CEO都出现在视频中，通过接力的方式将这些画面拼接在一起，形成了一个视频。



丰通碳中和应用程序

该应用程序旨在改变行动，它加深了所有员工对碳中和的理解，也可以作为销售工具使用。不仅可以通过使用各种内容将碳中和当作自己的分内之事，还可以一站式浏览本公司的碳中和相关信息，让我们能够在与客户的商务洽谈中快速提出解决方案。此外，通过应用程序获得的积分可以捐赠给树苗生产项目。



与雅克·阿塔利举办碳中和战略和会议

2023年4月，我们邀请全球知名的法国经济学家和思想家雅克·阿塔利，举办了涉及碳中和战略和活动的会议。

会议广泛讨论了本公司碳中和战略的总体情况，以及我们的跨部门组织5WG的各项战略和发展方向。阿塔利先生在会上强调了创新和环境技术的重要性，并指出从长期的角度来看，教育和宣导等也非常重要。通过此次会议，我们重新认识了碳中和战略的课题和潜力，为实现新的愿景和目标提供了灵感，并使我们的员工在碳中和方面团结一致。

我们将根据阿塔利先生的建议，积极推进实现脱碳社会的措施。



► 外部合作

碳中和商品和服务目录

我们将本集团的碳中和相关解决方案分为 Scope 1、2、3，并在官网上发布。通过本集团迄今积累的各种解决方案，我们将帮助客户减少温室气体排放，从而为实现脱碳社会做出贡献。



关于丰田通商集团的碳中和相关解决方案，请参见本公司网站上的“碳中和商品和服务”
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/cn_catalog



加强与温室气体排放量的计算和可视化服务提供商株式会社 Zeroboard 的合作

本集团正在加强与株式会社 Zeroboard 的合作，该公司提供温室气体排放量的计算和可视化服务“zeroboard”。今后，除了利用“zeroboard”外，我们还将与株式会社 Zeroboard 一起，以汽车行业为核心，帮助国内外的客户实现温室气体排放量的可视化，响应碳足迹的要求，并向客户提供可再生能源业务和回收再利用业务等有助于温室气体减排的解决方案，从而为客户实现碳中和提供一站式帮助。



温室气体排放量的计算与可视化服务“zeroboard”

根据TCFD的建议披露信息

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。

丰田通商将气候变化视为一项重要的经营课题，并于2019年5月签署声明，表示支持TCFD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

我们选择与气候变化有关的业务风险和机遇作为我们的重点课题之一。在重点课题方面，由总裁担任委员长的可持续发展推进委员会（每年举行一次）*1负责确认其工作内容，并通过作为该委员会成员的各营业本部CEO将其反映在其业务战略中。自2020年起，我们设立了与重点课题相关的KPI，由该委员会确认其进展，并向董事会报告讨论内容。此外，董事在包括气候变化在内的ESG方面拥有丰富的能力和经验，并建立了进行适当监督的体系。

在气候变化方面，由总裁担任主席的碳中和推进会议（每月举行）*2讨论向脱碳社会转型的战略，并管理本公司排放的温室气体（Greenhouse Gas）减排工作的进展。该会议的秘书处由2022年4月设立的碳中和推进部担任，该部作为专门组织负责进一步加快推进脱碳工作。

每年在安全与环境会议*3上审议一次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，并对其进展进行确认。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。

为了促进温室气体减排，我们建立了内部碳定价制度。该制度将各营业本部在减少温室气体排放方面的工作进展反映在其负责人，即本部CEO的绩效和薪酬中。

详情参见P.82-92“推动碳中和及循环经济” [▶](#)

*1	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）
	主管	富永浩史（董事、CSO*4）
	秘书处	经营企划部可持续发展推进室
*2	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）
	主管	今井斗志光（副总裁、CTO*5）
	秘书处	碳中和推进部
*3	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）
	主管	斋藤彰德（CSKO*6）
	秘书处	安全·环境推进部

*4 CSO : Chief Strategy Officer *5 CTO : Chief Technology Officer

*6 CSKO : Chief Safety & KAIZEN Officer

2 战略

(1) 气候相关风险与机遇

	分类	预期影响	
风险	转型*1	政策与法规	开征碳税等导致业务成本增加
		技术	随着低碳/脱碳技术的引入，对现有产品/服务的需求产生变化
		市场	随着市场情况的变化，对现有产品/服务的需求产生变化
		声誉	应对气候变化起步较晚和披露不到位导致声誉下降
	物理*2	急性	风灾和水灾变得更频繁、更严重，对造成业务损失
慢性		气温上升和海平面上升对业务的影响	
机遇	资源效率	由于资源循环意识的提高，本公司回收再利用业务的需求扩大	
	能源结构	由于对可再生能源的需求不断增长，本公司可再生能源业务的需求不断扩大	
	产品和服务	对有助于脱碳/低碳的产品/服务的需求扩大	
	市场	新兴市场的增长和成熟带来更多的业务机会	

*1 转型风险：与碳中和转型相关的法规、技术和市场环境等的变化带来的风险

*2 物理风险：严重的自然灾害以及气温和降水变化等带来的风险

应对气候变化

根据TCFD的建议披露信息

除了减少 Scope 1、2的排放量外，我们还致力于减少 Scope 3的排放量，并避免社会温室气体的排放，以应对上一页中提到的风险和机遇。

(2) 情景分析

我们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。

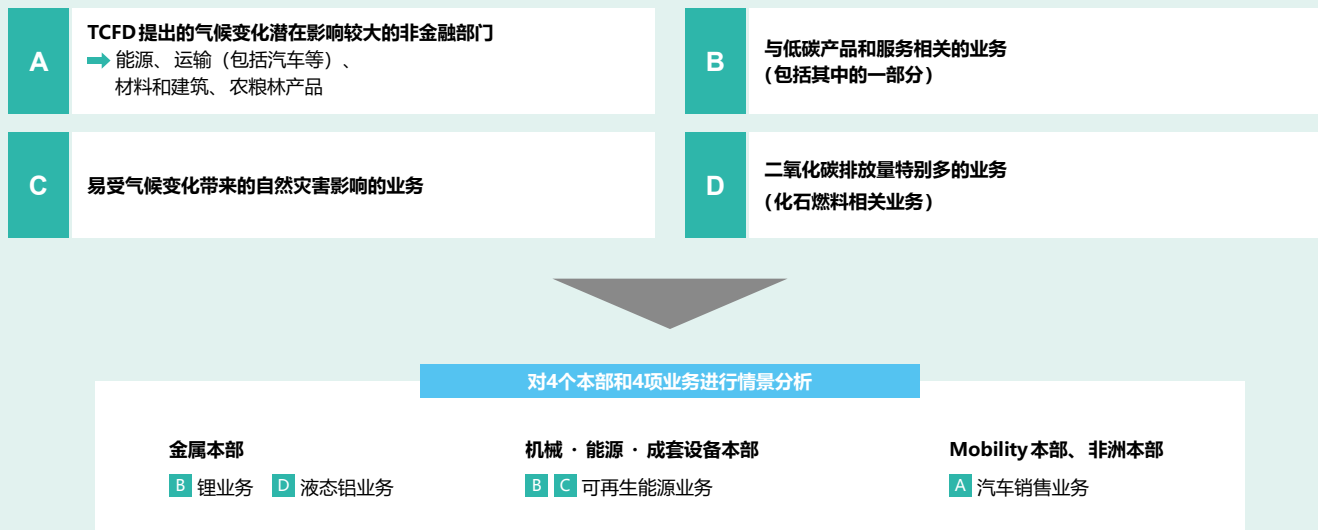
参考情景

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（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">• IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE)• IEA Sustainable Development Scenario (SDS)• IPCC RCP2.6
4°C情景	不引进新的政策和法规，温室气体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">• IEA Stated Policies Scenario (STEPS)• 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）作为目标业务，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。

(3) 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罗斯盐湖生产碳酸锂。此外，在日本境内，我们在福岛县双叶郡柵叶町建设了氢氧化锂制造工厂，并于2022年投产。

气候相关风险与机遇

分类	内容
风险	自然灾害、气候异常等导致阿根廷碳酸锂产量下降
机遇	汽车电动化等导致锂产品需求增加

各种情景下对业务的影响

低于1.5°C/2°C的情景	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。	
4°C情景	关于降雨导致阿根廷碳酸锂生产业务的生产效率恶化的风险，与2022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。	

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。

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增加 原铝替换为再生铝的需求增加

各种情景下对业务的影响

低于1.5°C/2°C的情景	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，因此推断该业务整体的机会将会扩大。	
4°C情景	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，我们的应对措施是有效利用新技术等手段，努力减少温室气体的排放。

应对气候变化

根据TCFD的建议披露信息

对业务的影响

↗: 对业务有利 →: 对业务的影响有限 ↘: 对业务不利

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	可再生能源需求的增加

各种情景下对业务的影响

低于1.5°C/2°C的情景	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。	↗
4°C情景	在4°C情景下,对可再生能源的需求虽然不会像低于1.5°C/2°C的情景那样增加,但预计也会有一定的增长。虽然可能受到政策调整的影响,但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点领域——“可再生能源与能源管理”，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	电动车需求的增加

各种情景下对业务的影响

低于1.5°C/2°C的情景	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。	↗
4°C情景	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。	→

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。

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与机遇，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风险与机遇，在经过碳中和推进会议、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的制定或业务活动中。尤其值得注意的是，每月举行的碳中和推进会议由总裁担任主席，根据外部环境识别气候变化的风险和机遇，评估对公司的影响，并确认与气候变化有关的业务的进展。

为了验证全球风险管理情况，综合风险管理委员会定义了最应关注的10个风险项目，并将“环境”列为其中之一，同时也在公司的风险管理流程中对气候变化风险进行管理。

此外，为了监控风险管理流程，本公司已获得ISO14001国际环境管理体系标准认证，并且总部每3年对国内外的合并子公司进行一次内部环境巡查。

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（CSO助理、CFO助理以成员身份参加）、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。提交至投融资委员会或投融资协议会的、满足一定要求的项目，必须事先对碳中和进行评估，并确认

随着投资而增加的Scope 1*1和Scope 2*2的排放量及其减排方法，确认此类投资对Scope 3*3的减排效果，以及对社会温室气体减排的贡献。

*1 本公司使用燃料等直接排放的温室气体（煤炭、天然气等）

*2 通过使用购买的电/热而间接排放的温室气体

*3 产品的原材料采购、生产、销售、消费和废弃过程中排放的温室气体

4 指标与目标

温室气体减排目标和今后的措施

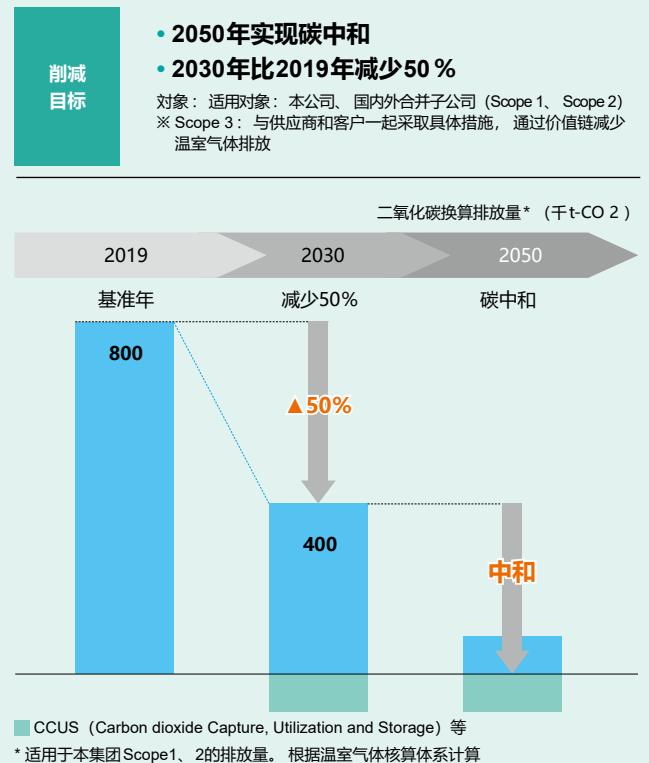
自己公司排放的温室气体的碳中和（CN）与对社会的CN贡献一样不可或缺。我们支持《巴黎协定》，并制定了到2030年温室气体排放量（Scope 1、2）比2019年减少50%并在2050年实现碳中和的目标，作为为脱碳社会转型做出贡献的具体方针。

本公司正在全面推进节能和可再生能源的利用（使用LED照明，安装太阳能发电设备等）。此外，在生产过程和物流过程中，我们还将通过燃料替代、能源消耗效率升级和技术创新来减少温室气体排放，以实现这一目标。

本公司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。本公司全体员工将齐心协力，全力以赴，为解决社会问题做出贡献。

内部碳定价制度

在内部管理绩效评估方面，为了支持减少温室气体排放的措施，我们建立了内部碳定价制度，每吨价格为3万日元。



详情参见 P.82-92“推动碳中和及循环经济”





金属本部

P.100



© Allkem All rights reserved.

移动出行材料	面向移动出行的金属材料（钢板、有色金属等）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、疾病大流行和社会形势等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.102



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开发、材料采购、生产、销售等功能齐全的服务
营业开发部	以燃料电池、环境解决方案、航空零部件、机场运营、电动化商品为核心，创造新业务

市场环境

受自然灾害和半导体短缺的影响，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，作为我部门主要支柱的汽车产业，正在向车辆电动化转变，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。



Mobility 本部

P.104



总经销商业务	经营从事制造商产品进口和批发业务的经销商（总经销）
经销商业务	经营在所负责区域内从事制造商产品零售业务并提供售后服务的经销商（4S店）
生产业务	新兴国家的车辆组装（散件组装生产）业务
销售周边业务	以开展总经销业务的国家为中心，通过经营补给零部件供应、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

在Mobility本部负责的市场，考虑到地缘政治风险和各国市场的特点，需要采取投资组合多元化等措施。此外，为了顺应脱碳这一全球趋势，整个移动出行行业在加快采取措施。在这种模式转变中，需要提供能够为解决各地区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.106



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和生物燃料等清洁燃料转变。



化学品 · 电子本部

P.108



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；在新一代移动出行领域扩展电池供应链；在光学领域运营制造实体并进行全球扩张；在碳中和与循环经济领域推进循环业务
化学品	销售洗涤剂、医疗卫生材料、包装材料、溶剂、无机化学品（碘、磷）等广泛的产品和原料，负责其生产业务的运营，并运营和推动发展行业领先的生物化学经营和塑料回收业务
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，提供信息通信技术（ICT）相关产品和服务，推动智能网联服务业务

市场环境 随着面向循环型社会的脱碳和回收再利用升级的需求出现，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。同时，数字化技术应用渐成气候。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。



食品材料 · 生活产业本部

P.110



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 我们周围的世界变得越来越复杂，未来也越来越难以预测。此外，人们的生活在全球范围内正以前所未有的速度发生着变化。在这样的时代，人们仍在不断追求可靠、安全、舒适的生活环境，我们必须满足这一期望。



非洲本部

P.112



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，散件组装生产业务，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，通过入股初创企业来推进医疗保健领域的数字化
消费者	生活消费品（卫生用品、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	电梯、空调、太阳能电池板等设施管理（设计、系统集成、维护） 可再生能源、港口开发、供水等基础设施业务

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


在移动出行以外的领域，我们也将以材料和技术创新为起点，挑战解决“循环经济”和“碳中和”两大社会问题。

副总裁、金属本部 CEO **佐合昭弘**

CEO: Chief Executive Officer

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“移动出行材料”“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，通过功能、技术和市场的结合，在满足快速变化的社会需求的同时，创造和提供新的业务价值，为解决移动出行领域之外的“循环经济”和“碳中和”社会问题做出贡献。

作为主力业务的移动出行领域处于百年不遇的大变革时期，我们结合市场需求的变化，对现有业务功能进行主动升级，同时继续推动引领车身轻量化、电动化等变革趋势的新功能和新业务的落地。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，并积极响应因社会基础设施等而新产生的客户和社会需求。

另一方面，为了满足向脱碳社会和资源循环型社会过渡的需求，我们将利用作为基础的移动出行领域的功能，确定有助于解决社会问题的“丰田通商独有”的领域，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。

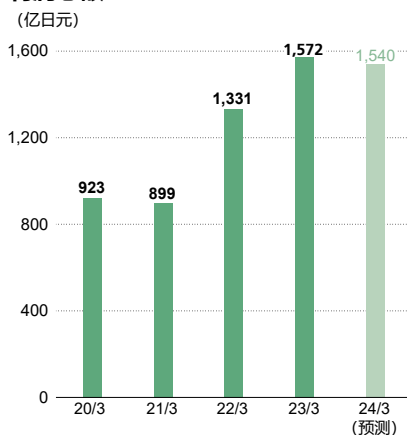
此外，为了变革本部业务基础，除了DX以外，我们还积极采取措施，利用数字技术创造新的价值。在工作环境方面，我们加快对人员的投资，并以DE&I为基础推动人才和组织的发展，重视每个人的工作价值，接受多样化的价值观，灵活地启用人才。

通过上述一系列措施，我们在继续深化现有业务的同时，创造由此产生的新业务，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。

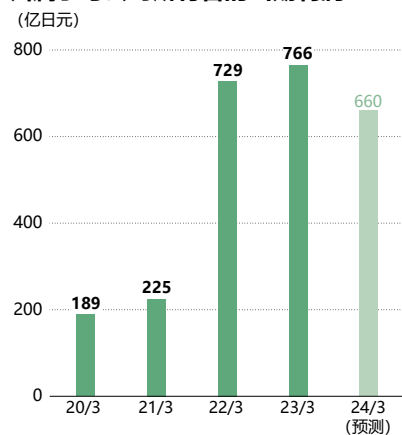
* Strategic Business Unit

业绩变化与预测

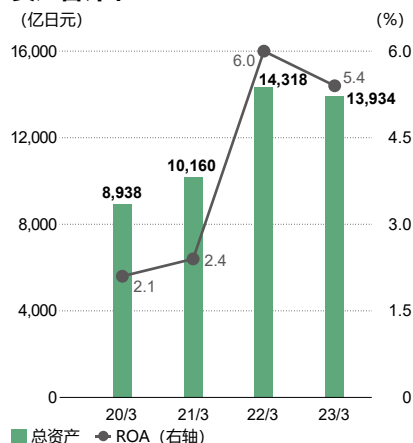
利润总额



归属于母公司所有者的当期利润



资产合计 / ROA*



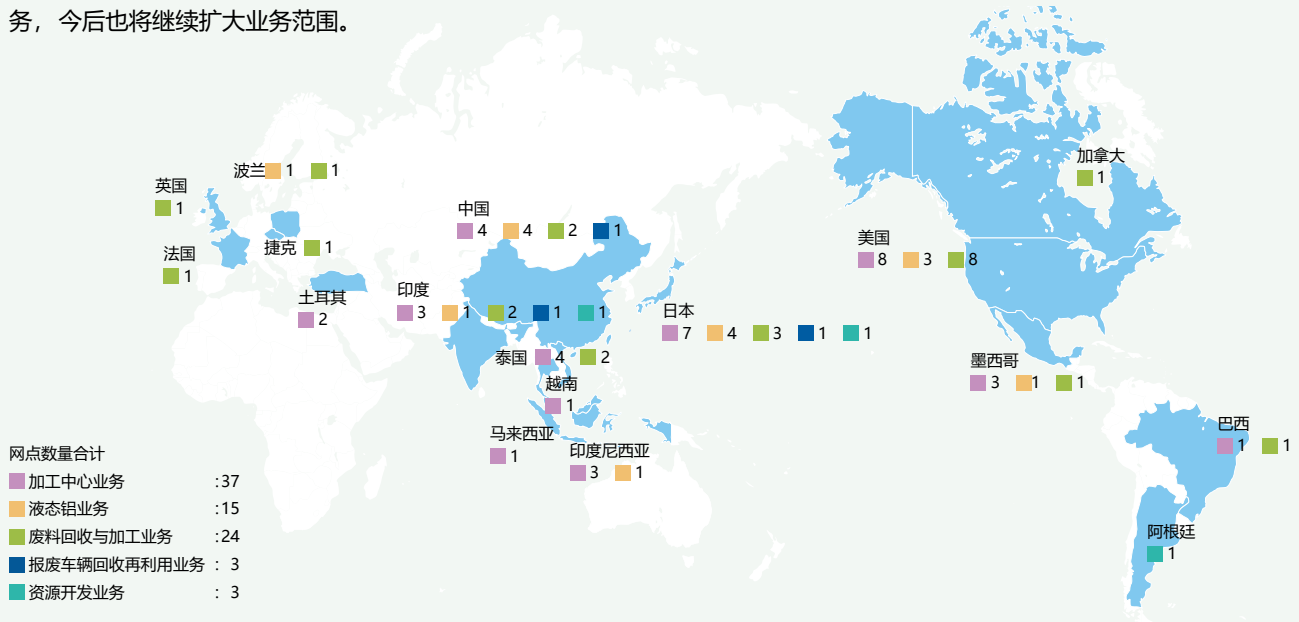
* ROA以期初和期末资产合计的平均值为分母。

解决社会问题的措施

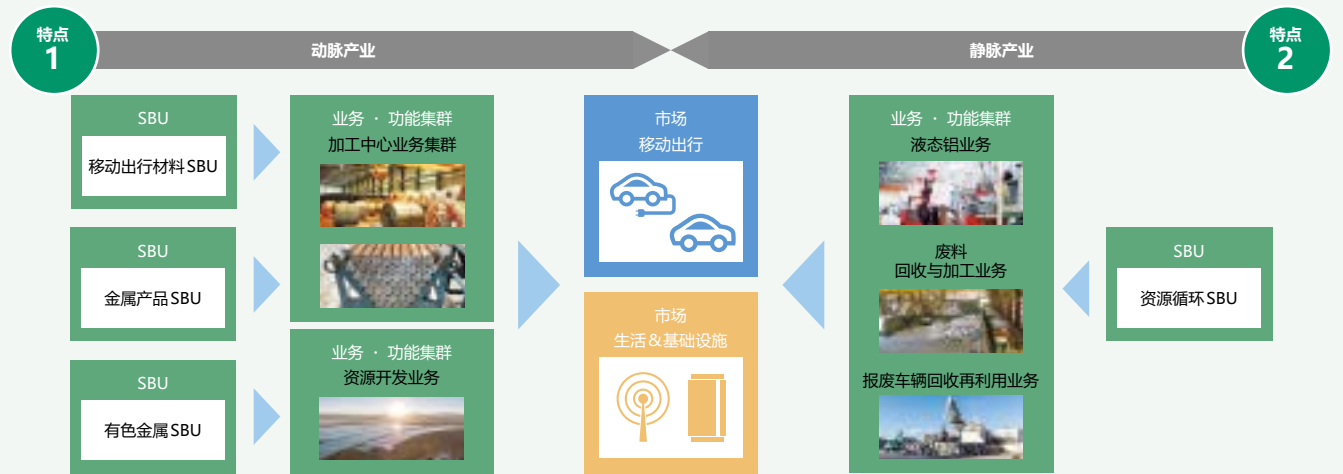
- 充分利用清洁能源和先进技术，通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量，助力向脱碳社会转型
- 通过将废弃物转化为资源，支撑制造业发展，为构建循环型社会做出贡献

► 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82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，在不断扩大本公司特色业务规模的同时，积极响应社会的呼声，努力减轻环境负担，通过构建可持续的资源循环利用体系为未来社会做出贡献。



全球零件 · 物流本部



改变“制造”“运输”和“连接”，履行对未来社会的责任，朝着“新阶段”，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

目前，全球零件·物流本部在38个国家拥有109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。本部Vision2030提出要“改变‘制造’‘运输’和‘连接’，履行对未来社会的责任”，力求与技术实力雄厚的合作伙伴一起实现可持续增长。

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汽车用品领域，开展从产品的策划开发到材料的采购加工等相关业务。此外，我们还将促进循环制造，回收安全气囊等产品制造过程中产生的边角料并加以再利用。

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，实现仓库内的自动化操作，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，实现供应链的可视化。提供应对灾害和其他风险的解决方案，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。

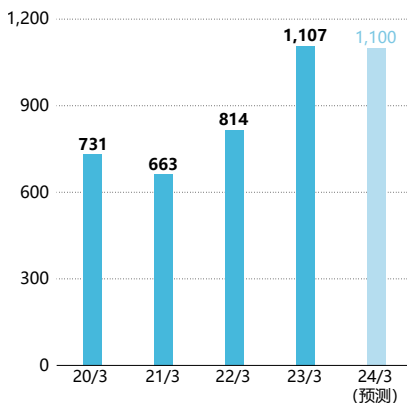
为了实现上述目标，我们将继续全力推进尖端技术和新材料的发掘，同时加强开发新功能。我们还将开拓新的业务合作伙伴和客户，扩大包括燃料电池等环境解决方案领域在内的网络，并推动核心和有潜力功能的社会化应用。

为了实现碳中和（CN），我们将在节能、可再生能源、替代燃料和电动汽车这四大支柱领域发起挑战，履行我们对未来社会的责任。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。

业绩变化与预测

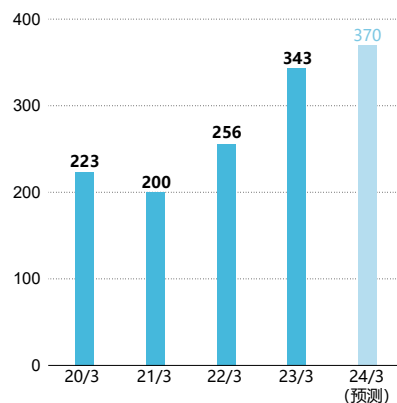
利润总额

(亿日元)



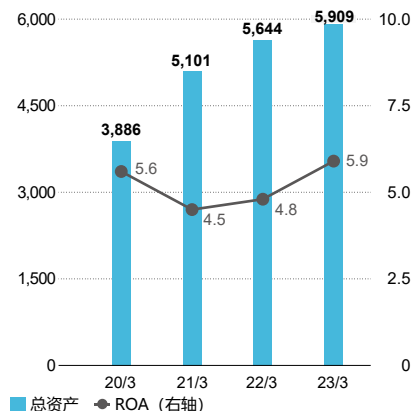
归属于母公司所有者的当期利润

(亿日元)



资产合计 / ROA*

(亿日元)



* 以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

解决社会问题的措施

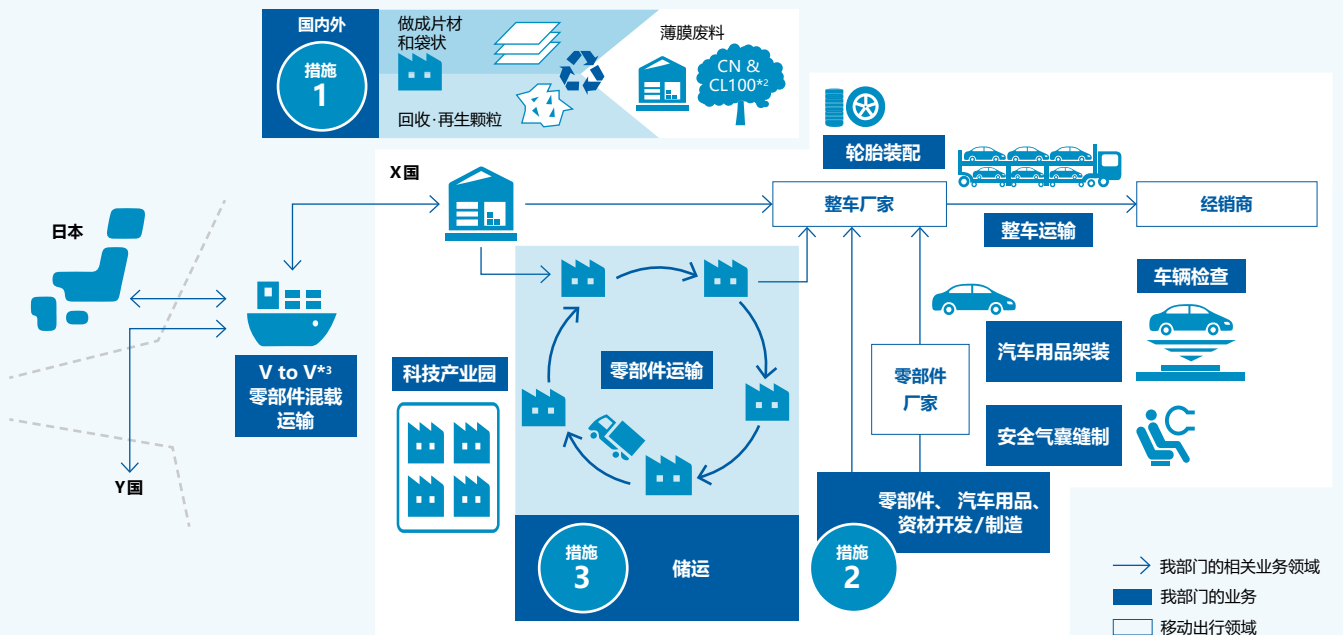
- 致力于实现交通事故零伤亡，为构建安全舒适的移动社会做贡献
- 充分利用清洁能源和先进技术，通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量，助力向脱碳社会转型

► 我部门所提供的价值链



► 我部门的业务集群 (“制造” “运输” 和 “连接”)

移动出行领域



移动出行以外的领域



措施 1

Circular Logistics 100项目

以打造“无废物流”为目标，淘汰石油衍生包装材料，开发使用再生塑料的新型物流容器等，以实现100%的Circular Logistics (循环物流)。

措施 2

零部件与材料3R

注力于零部件和材料的3R，包括在越南启动回收再利用业务，回收安全气囊生产过程中产生的尼龙边角料并加以再利用。通过促进循环静脉业务，实现废物的回收利用，为实现循环经济做出贡献。

措施 3

新一代物流仓库

积极投资物流仓库，以建立可持续发展的供应链。部署大型自动化仓库/物料搬运*4，改变高度依赖人力资本的传统运营方式。解决物流现场日益严重的人手不足问题，提高仓库的存储能力。

*1 纯电动汽车 *2 Circular Logistics 100项目 (参见措施1) *3 Vender to Vender *4 Material handling



Mobility本部



在市场变革加速的大背景下，在硬件和软件两个方面建立业务，为人类和货物的安全可靠移动提供支持，力争发展成为全世界最值得信赖的Mobility业务集团。

Mobility本部CEO 原田 繁

商业模式与中长期战略

自2023财年（2023年4月1日～2024年3月31日）起，我们由“汽车本部”更名为“Mobility本部”。除了传统的汽车销售和服务业务外，我们将广泛覆盖人类和货物的移动，通过建立支持安全可靠移动的业务，追求Be the Right ONE。

我们在全球范围内开展业务，重点关注有望实现进一步增长的亚洲和中南美洲等新兴地区。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，包括碳中和趋势、客户多样化的行为方式、地缘政治的不稳定因素等，并提供满足各种需求的服务。

丰田SBU和多品牌SBU通过覆盖全球150个国家的业务网络，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、商用车和工业车辆。此外，我们在其中48个国家开展进口总代理业务、经销业务和散件

组装生产业务等各项业务。今后，我们还将建立解决方案型业务，提出与客户密切相关的问题解决方法。

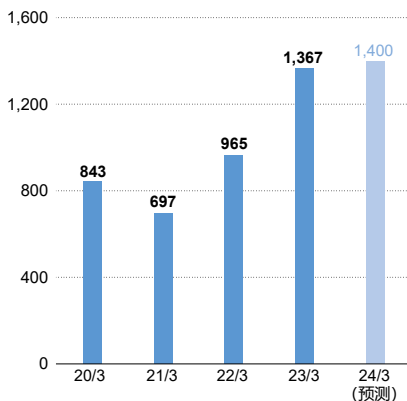
价值链SBU的业务包括售后服务和零部件批发业务、二手车业务以及汽车金融业务。我们以这些业务为起点，有效利用从客户、车辆、网站和其他来源获取的数据，广泛覆盖移动出行价值链的上下游，提供高附加值的服务，从而为社会和经济的发展做出贡献。

Mobility本部将继续关注“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。

业绩变化与预测

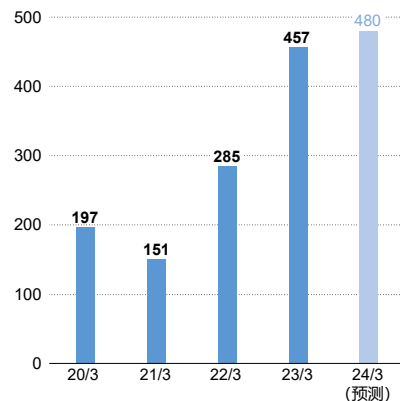
利润总额

(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润

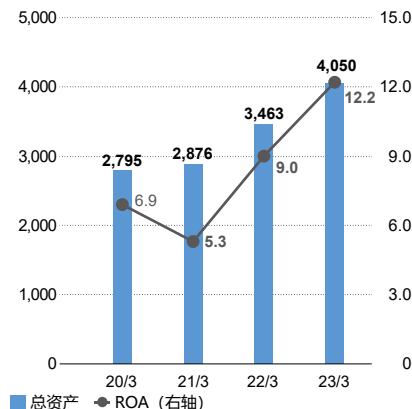
(亿日元)



资产合计 / ROA*

(亿日元)

(%)

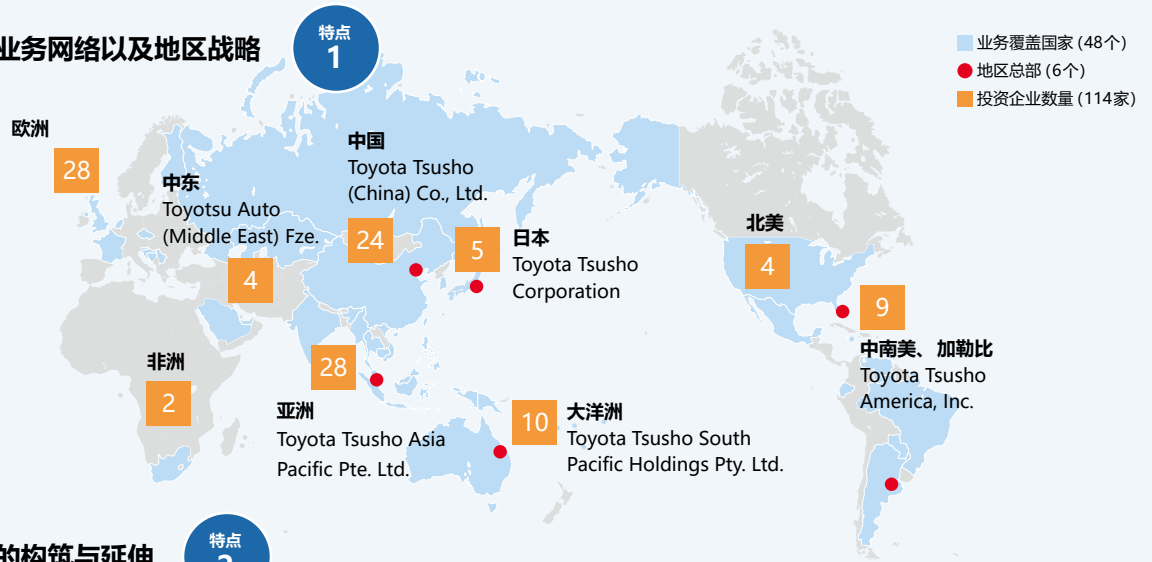


* 以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

解决社会问题的措施

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

► 遍布全球的业务网络以及地区战略



► 汽车价值链的构筑与延伸



► 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个国家开展总经销及经销商业务，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

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



机械 · 能源 · 成套设备本部



我们在注重能源强度经营^{*}，提高组织生产率的同时，始终从客户的角度出发解决困难，并着眼于脱碳社会，以可再生能源为核心，以未来为导向，向建立可持续社会发起挑战。

^{*}在经营时注重衡量利润率、市场份额、投资回报等不受外部环境影响的竞争力（实力）

机械 · 能源 · 成套设备本部 CEO 国弘 浩介

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，我们与当地密切合作，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^{*1}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^{*2}，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。

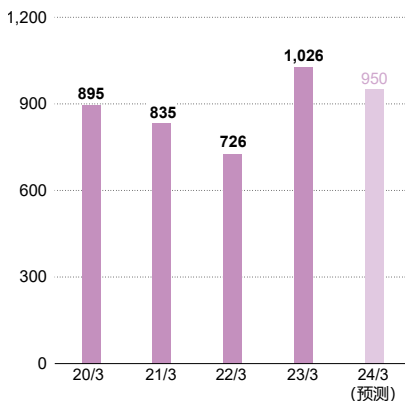
^{*1} 通过网络连接分布式电源，平衡电力供需的虚拟发电厂

^{*2} 使用特殊容器（container）培育的带土柳杉树苗

业绩变化与预测

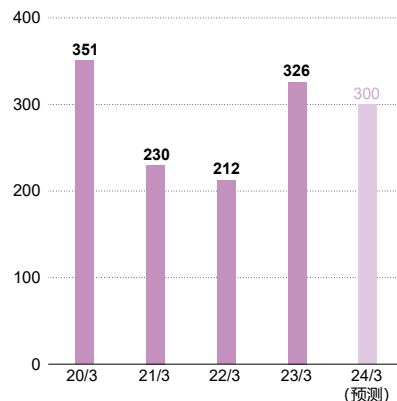
利润总额

(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润

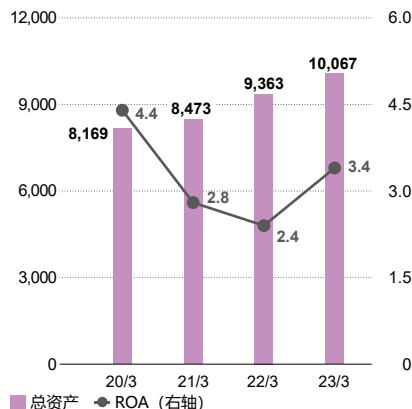
(亿日元)



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

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

► 为机械与设备提供一条龙服务

特点
1



► 加强可再生能源业务

特点
2

以北海道道北区域的发电、输电、蓄电业务为例

风力发电站

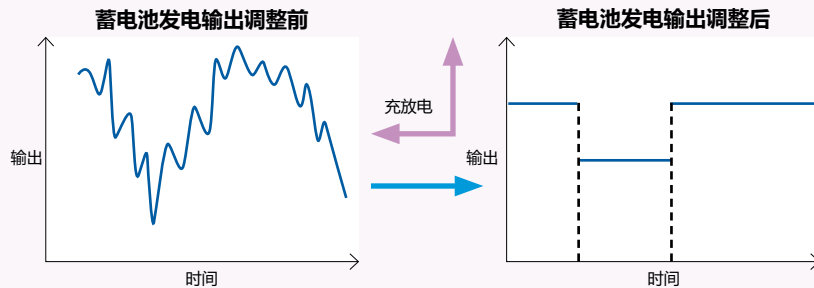


道北滨里

蓄电池系统



蓄电池设备外观



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

特点
1

除各类机械设备的采购和销售之外，我们还为客户提供策划、提案及技术开发、质量管理、高效物流、安装、售后服务等全方位支持，为客户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，帮助利益相关方应对环境变化：①实现脱碳社会的社会趋势；②建立新的移动出行社会的趋势；③地缘政治的变化。

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，通过本公司出资建立的Planic公司开展Car to Car回收再利用机制建设。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。在本公司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。

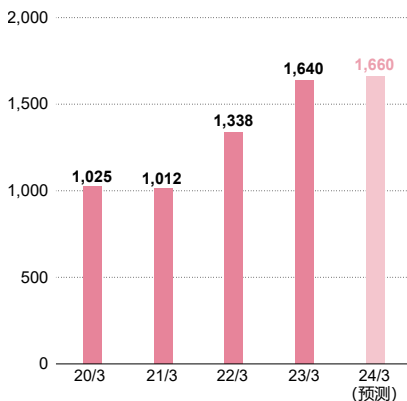
2022年10月，丰通Pet Recycle Systems株式会社全面投入运营，为原料循环和原料转换做出贡献，包括塑料资源回收再利用和来源于植物的生物塑料的推广等。

在电子领域，作为拥有多家日本最大的电子器件公司的集团，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，我们将在提供新价值和实现社会可持续性方面做出贡献。

业绩变化与预测

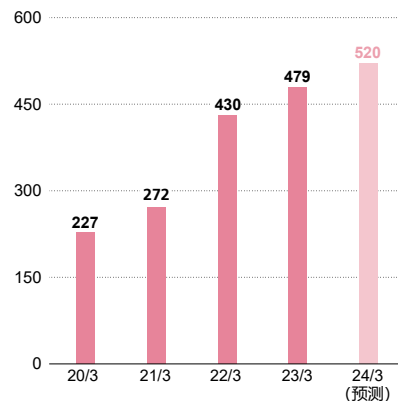
利润总额

(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润

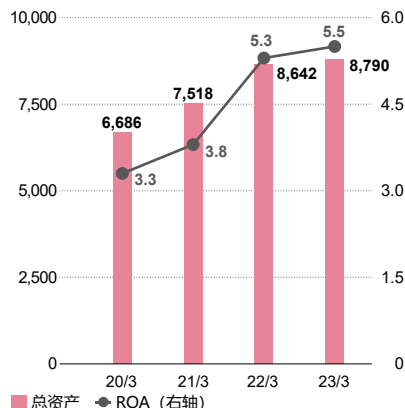
(亿日元)



资产合计 / ROA*

(亿日元)

(%)



* 以期初与期末总资产的平均值作为ROA的分母。

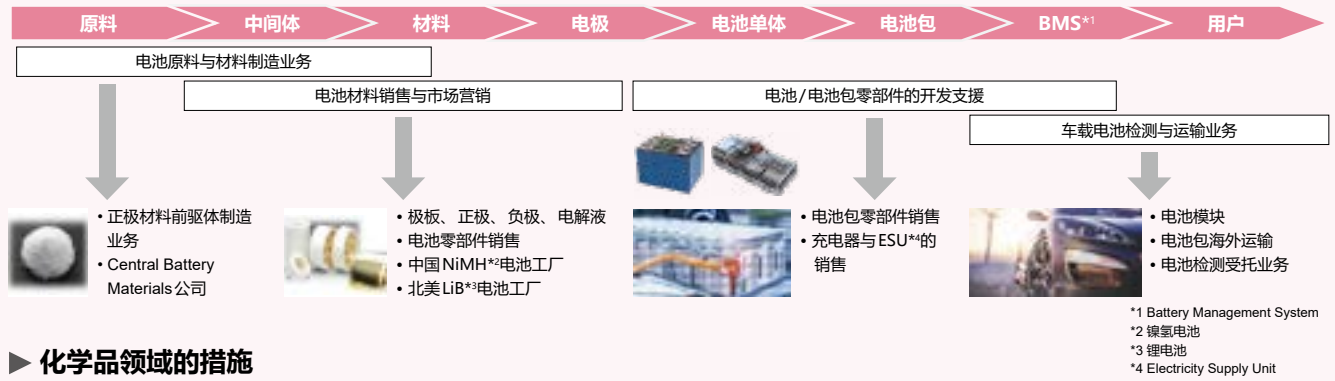
解决社会问题的措施

- 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

电池开发和支援业务

价值链全流程问题解决方案

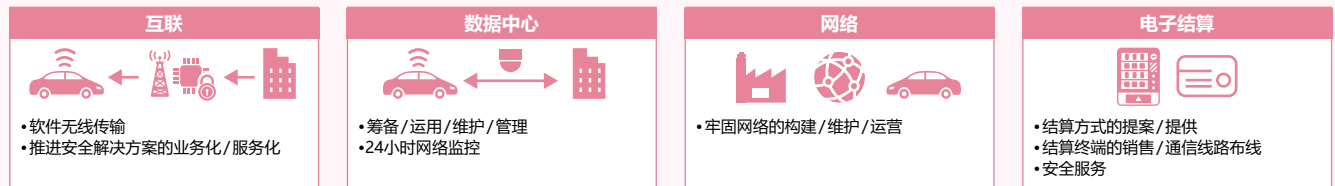


► 化学品领域的措施

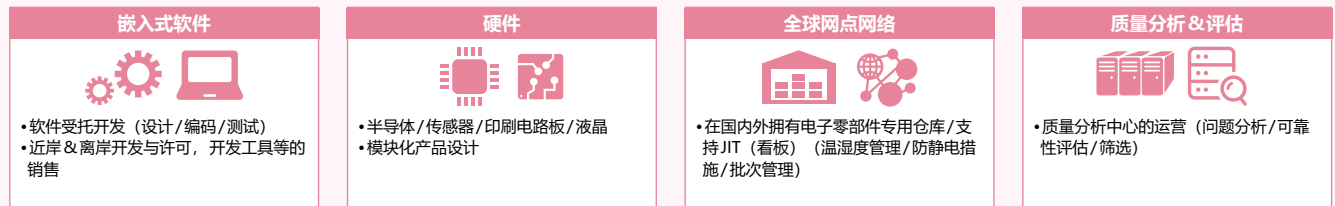


► 电子领域的措施

信息产业业务领域



电子元器件业务领域



特点
1

为了应对汽车行业“百年不遇”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，我们致力于以最尖端的高性能半导体和嵌入式软件技术为优势的产品销售，以及模块化产品的设计开发和智能网联服务业务，为实现安全舒适的移动出行社会做出贡献。

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，运营和推动行业领先的生物化学经营和塑料回收业务。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



我们的使命是成为独一无二的存在，为人们的生活保驾护航，创造丰富性，并惠及子孙后代，以实现可持续发展的幸福社会。

食品材料 · 生活产业本部CEO 米永 裕史

商业模式与中长期战略

食品材料 · 生活产业本部主要在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，我们通过多年来开展从国外进口饲料原料的业务和国内领先的粮库业务，积累了丰富的经验和卓越的运营能力，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供餐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，包括服装和工业材料的回收再利用，以及利用再生原料开发材料和产品等。

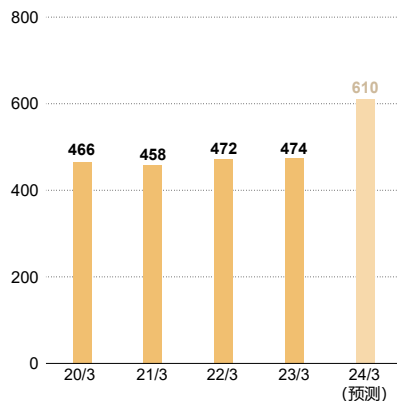
在居住环境领域，我们正在开展酒店式公寓业务，并有效利用公司旗下的房地产，同时还进行办公室等的改建，并开展住宅等租赁业务，为企业进军海外提供支持。今后，我们将立足于差异化的产品和服务，继续通过海内外基础设施建设为消费者的生活以及企业的生产经营活动提供支持，努力打造一个安心、舒适、健康的生活环境。

在医疗保健领域，我们加强了支持国内医疗机构的业务、康复业务和护理用品业务等有助于解决社会问题的业务。在海外，我们在印度开展医院业务和周边业务，旨在提供日本的医疗技术和服 务，在印度尼西亚运营临床检验中心，为提高当地医疗水平和促进人民健康做出贡献。

业绩变化与预测

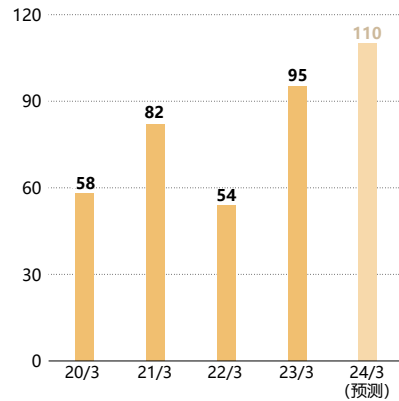
利润总额

(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润

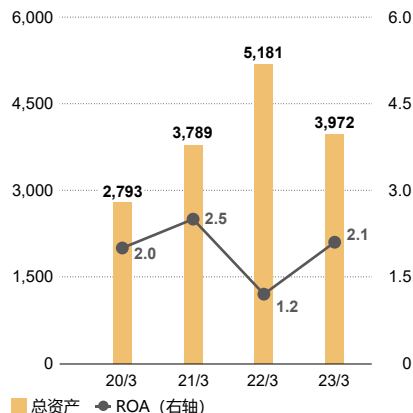
(亿日元)



资产合计 / ROA*

(亿日元)

(%)



* 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

- 与非洲等地的发展中国家共同发展，通过本公司业务致力于解决社会问题
- 通过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，努力延长食品的消费和保质期，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等环保型产品和防灾相关产品，并有效利用公司旗下的房地产，以此为可持续的城市和生活做出贡献。

提供各种风险保险



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

▶ 为人们的Life（生命、生活）保驾护航，扩大全球业务范围

特点
2

SAKRA WORLD HOSPITAL

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



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，于2019年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23,000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，同时推动引入 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 CVC*1 在 MaaS*2 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。此外，我们还将通过 Health54 SAS 这家专注于非洲初创企业的 CVC，加强医疗保健领域的数字化建设。

在消费者领域，我们开展生活卫生用品和饮料等生活消费品的本地生产和批发业务，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，提高可再生能源在自用电力消费中的占比。

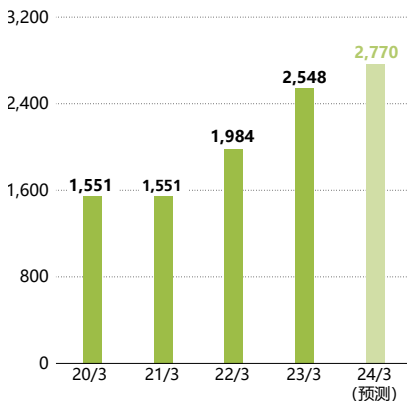
*1 企业风险投资 (Corporate Venture Capital)

*2 Mobility as a Service

业绩变化与预测

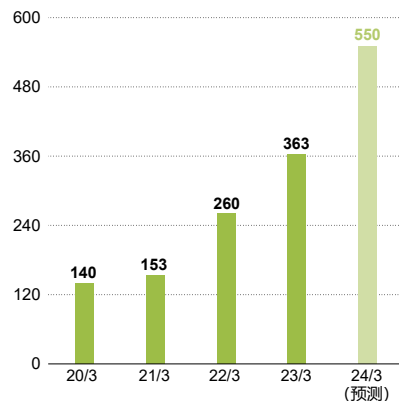
利润总额

(亿日元)



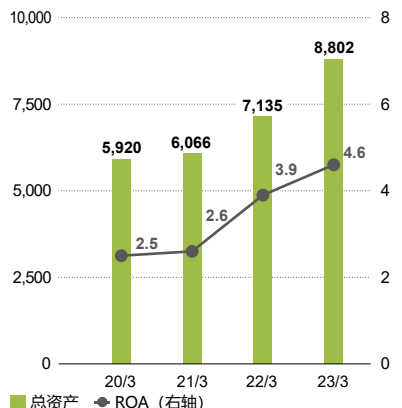
归属于母公司所有者的当期利润

(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。

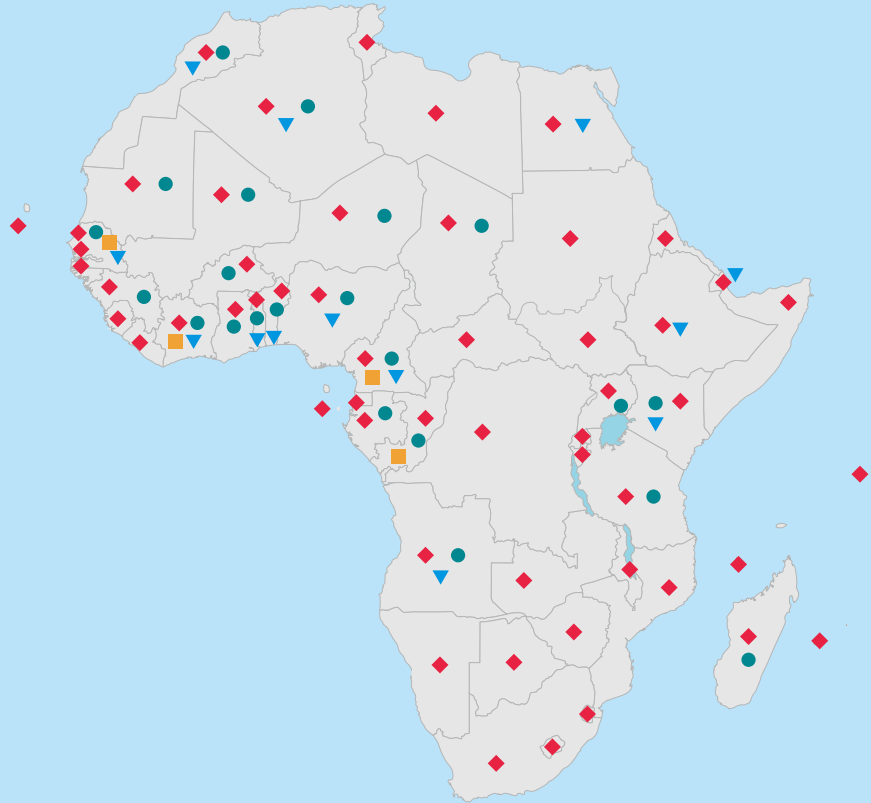
解决社会问题的措施

- 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
- 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
- 消费者 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

丰田通商以东南非为核心、以汽车经销业务为基础，用100年的时间在非洲建立起了业务网络。CFAO则在中西非法语区拥有170年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。

外部董事寄语



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，2017年起任阿卜杜勒·阿齐兹国王大学兼职特聘教授，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。

在“下一个新阶段”利用数字化转型与人工智能技术来促进增长！

没有材料，什么都生产不了，什么也做不了。如果说激发材料功能的是物理，制造材料的是化学，组装材料和制造设备系统的是工程学，把它们连接起来并为人类活动提供服务的是IT技术（数字化转型、人工智能、数据科学、物联网），那么我们可以理解材料和化学技术则是从根本上为经济和工业提供支持。我将从提升企业价值的角度，密切关注公司重点推进的业务和下一阶段的新业务是否立足于可靠的材料和化学技术。

为了在“下一个新阶段”实现跨越式发展，公司必须进一步深化和拓展优势领域的业务，摆脱“大树底下好乘凉”的思想，勇于挑战开拓新业务。为此，我认为有必要利用数字化转型与人工智能技术，在全球范围内提高工作和业务效率，储备人才并优化配置，大胆改革业务组合，创造连接尖端技术的新奇*业务。

*新颖的、稀奇的



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，支持丰田通商开拓符合地球环境的未来

过去几年，世界面临着巨大的不确定性和无法预料的危机。不过，我们不能坐等这样的不确定性和危机结束。现在的问题是下一次危机是什么，什么时候向我们袭来。我们需要采取敏捷（agile）的行动，以便我们能够在日常工作中为应对这些情况做好准备，并预测未来。

另一方面，对于那些能够采取敏捷行动的企业，特别是那些能够在解决地球环境问题的同时创造业务的企业，不确定性反而能够不断创造机遇。在这个世界上，对丰田通商而言，没有什么比成为客户、合作伙伴、地球环境和员工的Be the Right ONE更重要。丰田通商为社会和地球提供最佳解决方案的能力，将成为未来在与对手的竞争中脱颖而出的关键。

我很荣幸能够担任丰田通商的外部董事。在当今时代，我深感作为外部董事的重要性和责任感。为了构建未来的商业模式，我打算利用我在丰田汽车工作改革和人才培养方面的经验，针对管理建言献策，使丰田通商能够采取敏捷行动。在未来的商业模式中，我认为员工比以往任何时候都更能成为未来发展的重要力量。

要做到这一点，必须具备强大的领导能力。我想进一步指出，只要有ENERGY、PASSION和FIGHTING SPIRIT，就没有做不到的事。



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。

我能为“Be the Right ONE”的进一步升级做出的贡献

丰田通商的主要业务是 BtoB，因此利用在消费品制造商的工作经验为提升企业价值做出贡献并不是一件容易的事，我还在不断探索。由于新冠疫情的行动限制，我很少有机会可以进行实地考察，但我还是以自己的见解，对食品材料·生活产业本部和非洲本部的消费者领域的项目提出了问题和意见。对于其他部门的项目，我追溯到每个客户的未来消费者和用户，并从是否具有竞争优势以及是否能够持续地保证这些优势的角度进行提问和交换意见。由于消费者需求的多元化和不断变化，即使是 BtoB 业务，也无法仅靠响应客户的意见就能提出超越其他公司的解决方案。我将帮助打造工作环境，让每位员工走出去、走到前面，抓住最终用户的趋势，并不断创造新的想法。

近年来，在经营层的领导、员工的努力以及客户和供应商的支持下，丰田通商的企业规模提升到了另一个维度。这是可喜可贺的事情。为了今后的进一步发展，我想分享两点内容。第一点，目前七大营业本部的划分是否适合重点战略的推进仍有待验证。现在是时候以 End to End 的形式，从客户的角度出发，重新组合成一种能产生协同效应的形式了。第二点，集中和扩散的平衡。专注确实有好处，但我知道由于商社的特点，扩展业务组合以满足客户需求也是非常重要的。我认为丰田通商正处在以企业规模的迅速扩大为杠杆，建立实现最佳平衡的过程和文化的时期。作为外部董事，我将提供客观和多元化的观点，为提高企业价值做出贡献。



新任

外部董事

松田 千恵子

加入株式会社日本长期信用银行后，曾任穆迪日本株式会社评级分析师，并在株式会社 Corporate Directions 担任合伙人，在 Booz & Company 株式会社担任副总裁（合伙人）。2011年起担任东京都立大学研究生院经营学研究科教授。2020年起担任麒麟控股株式会社董事、株式会社 IHI 董事。2023年6月起担任本公司董事。

期待通过可持续经营，不断创造与利益相关方的共享价值

在迄今为止的职业生涯中，三分之一是在金融和资本市场度过的，三分之一是在支持企业经营的公司度过的，剩下的三分之一是在大学度过的。目前我对企业战略以及企业经营与资本市场之间的各类问题有着浓厚的兴趣，并从事研究和实践工作。

当今时代，企业环境发生了剧烈变化，不确定性进一步增加。经营战略的观点也发生了变化，从如何长期保持竞争优势转变为如何敏捷、持续地创造一个又一个竞争优势。为了进一步提升这种能力，“Be the Right ONE”的思路是非常重要的。我非常期待丰田通商继续以企业理念和中长期经营战略为基础，向稳健的经营迈进，并将致力于为此做出贡献。

此外，作为与上述所有内容相关的因素，可持续发展现在也是一个重要的经营课题。我强烈期待创造共享价值，使我们的业务与社会密切相关，并有助于提高企业价值，而不仅仅是对社会做出贡献。

这样的经营方式不是只靠企业来完成的。在当今时代，推进与股东等利益相关方的建设性对话，加深理解，让他们进行协作是必不可少的。我希望丰田通商成为一家对各类相关方更有吸引力的企业，我愿意与大家一起思考丰田通商的未来。

公司管理

基本思路

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

公司管理体制

从经营的透明性和健全性的角度出发，我们设置了监事会，为实现高效经营，加强内部控制，还引进了执行官制度。

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。各营业本部的CEO以及企业管理部门各职能的主管均由经营干部来担任，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CTO*、

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

公司管理改革发展历程

	2018财年	2017财年	2019年3月期结算	2019财年
董事人数以及独立外部董事占比	16名 2016年6月 19%	12名 2017年6月 25%	12名 2018年6月 25% 非独立外部董事	11名 2019年6月 27%
提升经营的透明性及客观性	启动对董事会实效性的评估	废除自动转任为最高顾问、顾问的制度	独立董事人数增加到4名（其中包括1名外国人）	启动外部高管会议
经营与执行相分离		设置CSO、CFO、CAO、CIO、CCO、CTO*	营业本部CEO专门负责业务执行，不再兼任董事	
人事与薪酬				确立“经营董事”的名单

* 截止2023年4月，我们已设置的首席高管位置包括：CEO、CTO、CSO、CFO、CSKO、CHRO。

公司管理体制汇总 (截至2023年6月23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
加强监督职能的会议	营业本部执行官与外部高管的对话 (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”

CSO、CFO、CSKO*、CHRO*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职责来加强专业性, 提高决策效率。

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

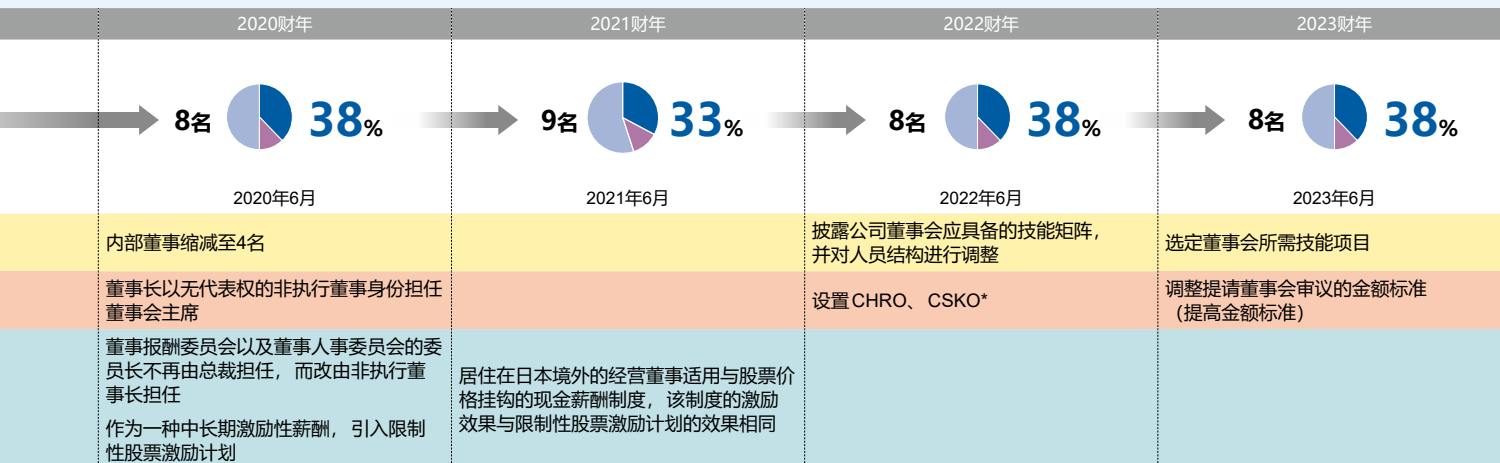
加深对本公司业务的理解, 并以外部视角为我们提出建议。此外, 我们根据新冠疫情的好转情况, 重新启动外部高管对日本国内实体的实地考察。另外, 我们还举办外部高管会议, 以便外部高管 (外部董事与外部监事) 之间能够自由充分地交流意见。

与外部董事和监事的经营讨论

我们开展“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, 与每个主题相关的经营干部和执行干部也参加, 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。

2022财年的主题

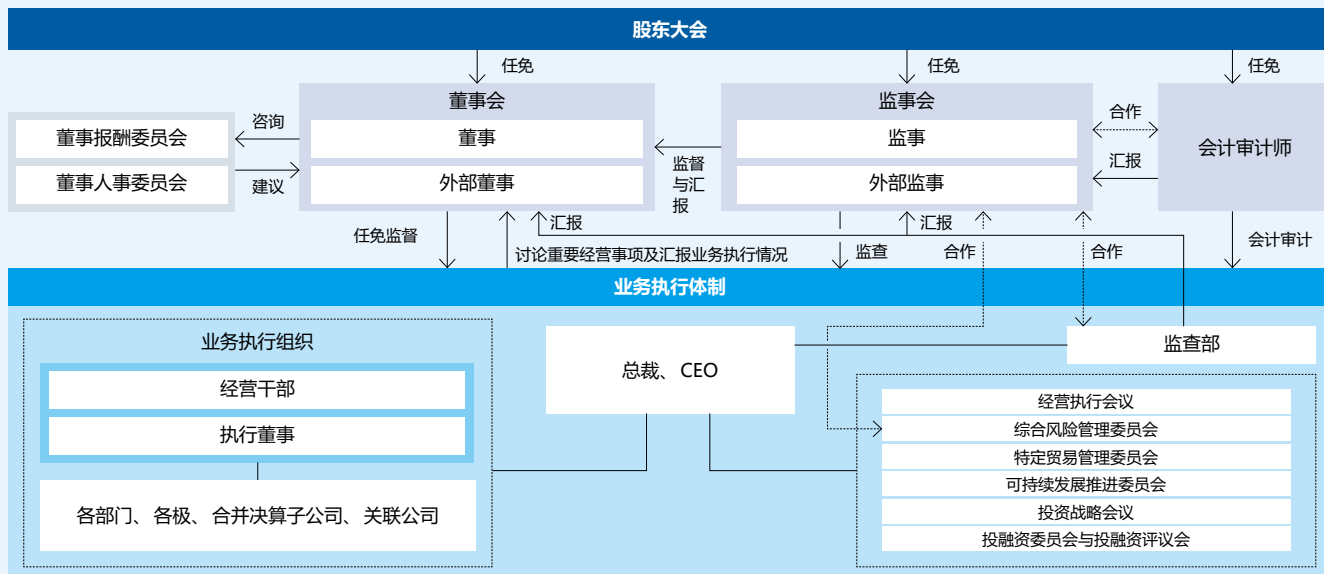
- ① 有助于实现碳中和的氢与替代燃料业务 (外部董事河本的主题演讲)
- ② 为了成为真正的全球性企业, 着眼于15年后的经营方向
- ③ 碳中和 (以5个工作组 (WG) 为核心的本财年具体措施和下一财年的课题)



关于所需技能项目和技能矩阵, 请查看P.120



公司管理体制图 (截至2023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。

2022财年 董事会决议与报告事项

主题	主要决议与报告事项	
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 	<ul style="list-style-type: none"> 中期经营计划和年度利润计划 推进可持续发展
公司管理	<ul style="list-style-type: none"> 评估董事会的工作效率 高管人事与薪酬 人事方针和工作报告 综合风险管理 	<ul style="list-style-type: none"> 验证相互持股的意义 监事、监事部的监查报告 IR工作报告 董事会议案年度计划
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 	<ul style="list-style-type: none"> 投资情况 《构建内部控制体系的基本方针》相关 安全报告
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 	<ul style="list-style-type: none"> 锂业务相关 电池业务
其他	<ul style="list-style-type: none"> 股东大会议案 俄乌局势 	<ul style="list-style-type: none"> 办公室翻新 主要规定的修订



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。2022财年的概要及评估结果如下所示。

评估实施概要 (2022财年)

对象	全体董事 (8名) 以及全体监事 (5名)
实施方法	面向全体董事和监事进行问卷调查
重点主题	进一步提高董事会的实效性
评估项目	① 董事会的组成 ② 董事会的运营 ③ 董事会的议案及讨论程序 ④ 对董事会的支持机制 ⑤ 对董事及监事的评价等

董事会实效性的评估结果

从问卷调查的统计结果和全部评估项目来看，基本上都给出了肯定评价，由此可见董事会保持着较高实效性。

	针对2022财年的课题设定的2023财年的措施	针对2022财年的课题设定的2023财年的措施
董事会支撑体系 (发挥外部高管的作用、提供支持的体系)	<ul style="list-style-type: none"> 继续举行全体外部董事和全职监事的洽谈与意见交流会 (每年2次) 所有外部董事以顾问的身份参加可持续发展推进委员会 与外部高管开展网络安全对话 视新冠疫情的收息情况，重新启动日本国内实地考察 	<ul style="list-style-type: none"> 在外部召开董事会会议并进行实地考察，每财年有计划地提出重要网点实地考察方案 将外部高管与各营业本部的对话会作为商谈的平台，讨论各本部存在问题的业务或难以公开的主题。此外，在与竞争对手的情况方面，还将介绍长期愿景和业务模式 计划重新举行外部高管与各海外极*的对话会 <p>*北美极、欧洲极、东亚极、澳亚极</p>
董事会的运营	<ul style="list-style-type: none"> 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/报告项目中进行说明 	<ul style="list-style-type: none"> 调整提请董事会审议的金额标准，根据公司业务扩张的情况提高金额标准
董事会的议案及讨论程序	<ul style="list-style-type: none"> 在董事会上报告可持续发展相关方针、人权方针的修订情况和安全情况 进行大主题经营讨论 (2022年8月、9月、12月) 	<ul style="list-style-type: none"> 就监事会指出的事项向董事会报告进展情况



与外部高管讨论经营情况



外部高管实地考察

管理

公司管理

技能矩阵

为了给社会和环境创造独一无二的价值，建立“丰田通商特有”的业务领域，我们将展望未来，立足于“新阶段”，努力实现“Be the Right ONE”。为了实现这一目标，我们将本公司董事和监事应具备的专业技能整理为技能矩阵表，以便董事会能够对其决策和经营进行适当的监督。

所需技能项目	选择技能的理由
企业经营	在本公司所处环境发生剧烈变化的情况下，为了作出恰当的经营决策，推动本公司的企业价值实现可持续增长，我们选择企业经营的经验作为所需技能项目。
全球化	本集团在130多个国家开展业务，因此我们选择了在海外工作经验以及海外的生活、文化、营商环境等方面具有丰富的知识和经验作为所需技能项目。
营业·市场营销	作为经营各种产品和业务的商社，为了准确地满足客户多样化的需求，我们选择了熟悉各个市场并具有销售/营销战略经验作为所需技能项目。
财务·会计	为了提高资本效率和保持稳健的财务基础的同时，通过战略投资实现可持续增长等，我们选择了财务和会计领域的知识和经验作为所需技能项目。
法务·RM	为了完善公司管理体系，以实现可持续增长和提升中长期企业价值，并建立风险管理体系，以支持我们在非洲等新兴国家的业务发展，我们选择了法律和风险管理方面的专业知识和经验作为所需技能项目。
技术·数字	为了适应以移动出行领域为中心的技术发展，我们选择了在IT/数字化转型等新技术和新服务方面的知识和经验作为所需技能项目。
ESG	对于本集团来说，可持续发展就是“经营本身”，为了面对ESG课题，以长远的眼光实现企业价值的可持续提升，我们选择了相关方面的知识和经验作为所需技能项目。

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，使我们能够灵活应对不断变化的商业环境。

	姓名	董事、监事拥有的能力和经验						
		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	○	○	○			○
		贷谷 伊知郎	○	○	○			○
		富永 浩史	○	○		○		○
		岩本 秀之	○	○		○	○	○
	公司外部	河本 邦仁		○				◎
		Didier Leroy	○	◎	○			○
		井上 YUKARI	○	○	◎			○
		松田 千惠子	○	○		○	○	◎
监事	公司内部	宫崎 和政		○		○		○
		林 健太郎		○		○	○	○
	公司外部	桑野 雄一郎					◎	○
		高桥 勉		○		◎		○
		田上 静之		○				◎

董事和监事的聘任理由与出席情况

		姓名 / 聘任理由	兼职信息	2022财年的出席情况
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。村上晃彦自2022年6月起担任董事长，我们认为他可以从不具有代表权的业务执行之外的立场出发，就公司业务建言献策，并监督董事的履职情况，因此决定继续聘任。	名古屋铁道株式会社	董事会 10 / 10次 ^{*1}	
	贷谷 伊知郎 在经历了汽车、食品、非洲、企业管理等五大领域后，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 / 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 13 / 13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 13 / 13次	
董事	河本 邦仁 河本邦仁教授多年来在大学和研究机构从事研究工作，积累了高水平的学术知识。我们继续委任河本邦仁教授为外部董事，希望河本教授能利用这些优势，以科学的方法和高度的制造业知识，从专业的角度为我们应对先进的技术创新而开拓的新业务提供建议，并对董事的履职情况进行监督。	—	董事会 13 / 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 / 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。我们继续聘任井上 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 Economy of Life 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 / 13次	
	松田 千惠子 松田千惠子女士拥有银行和评级机构的工作经历，并担任过研究员和非金融企业的外部高管，在企业经营、财务和公司管理方面拥有丰富的经验和高度的专业知识。我们聘任松田千惠子女士为外部董事，希望她能利用这些优势，从专业角度为我们的经营和公司管理提供建议，并对董事的履职情况进行监督。	东京都立大学 经济经营学院教授 东京都立大学研究生院 经营学研究系教授 麒麟控股株式会社 董事 株式会社 IHI 董事	— ^{*2}	

^{*1} 由于村上晃彦于2022年6月24日（第101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。

^{*2} 松田千惠子于2023年6月23日（第102届定期股东大会召开日期）就任。

		姓名 / 选任理由	兼职信息	2022财年的出席情况
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，以中立立场对本公司董事的履职情况进行了有效的监查，因此决定继续聘任。	—	董事会 13 / 13次 监事会 14 / 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，作为专职监事对本公司董事的履职情况进行有效的监查，因此决定继续聘任。	—	董事会 10 / 10次*1 监事会 10 / 10次*2
	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。由于他作为外部监事，以独立、中立的立场对本公司董事的履职情况进行了有效的监查，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 / 13次 监事会 14 / 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、中立的立场对本公司董事的履职情况进行了有效的监查，因此决定继续聘任。	株式会社SKY Perfect JSAT 控股 外部监事 瑞穗信托银行 株式会社 董事 (审计等委员)	董事会 13 / 13次 监事会 14 / 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。由于他作为外部监事，以独立、中立的立场对本公司董事的履职情况进行了有效的监查，因此决定继续聘任。	—	董事会 10 / 10次*1 监事会 10 / 10次*2

*1 由于林健太郎、田上静之于2022年6月24日（第101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监事不同。

*2 由于林健太郎、田上静之于2022年6月24日（第101届定期股东大会召开日期）就任，因此出席的监事会会议次数与其他监事不同。

董事会咨询机构（董事人事委员会、董事报酬委员会）

作为董事会的咨询委员会，我公司同时设置有“董事人事委员会”以及“董事报酬委员会”，其委员长一职均由不具有代表权的非执行董事长担任。这两个委员会各由5名董事组成，且均为3名独立董事和2名内部董事，由于独立董事人数所占比例过半，提高了其客观性与透明性。

董事人事委员会负责对董事、监事和经营董事的任免以及人事（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。

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、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。

< 两大委员会的成员 > 截至2023年6月23日

村上 晃彦（董事长、委员长）	河本 邦仁（独立外部董事）
贷谷 伊知郎（总裁）	井上 YUKARI（独立外部董事）
	松田 千惠子（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。

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、56、97



投资战略会议

相关内容请参见 P.35、97



可持续发展推进委员会

相关内容请参见 P.42、43、93



投融资委员会与投融资评议会

相关内容请参见 P.35、97



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

会议制度	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。由于董事对本集团整体的最终利润（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“董事薪酬委

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。“董事薪酬委员会”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。

管理

公司管理

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。

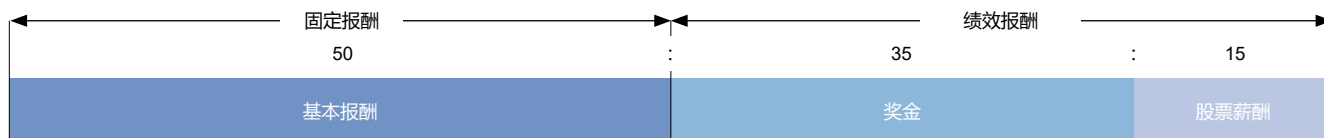
[iii] 限制性股票薪酬

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)	报酬等类别的总金额 (百万日元)			相应的董事人数 (人)
		固定报酬	奖金	限制性股票薪酬	
董事 (其中外部董事)	518 (57)	271 (57)	172 (-)	74 (-)	10 (4)
监事 (其中外部监事)	126 (43)	126 (43)	- (-)	- (-)	7 (4)
合计 (其中外部高管)	645 (100)	398 (100)	172 (-)	74 (-)	17 (8)

*1. 没有员工兼任董事。

*2. 上述人员包括2名董事(不含外部董事)和2名监事(其中包括1名外部监事)，他们在2022年6月24日召开的第101届年度股东大会结束后离任。

*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9,000万日元以内)；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2023年6月23日召开的第102届定期股东大会决议的下列高管的奖金。董事4名1.72亿日元

*6. 在上述薪酬中，作为与“奖金”和“股权激励”相关的业绩指标，上一营业年度的合并当期利润(归属于母公司所有者)为2,841亿日元。

*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”。

本公司所持股份事项 (截至2023年3月31日)

(1) 相互持股方针

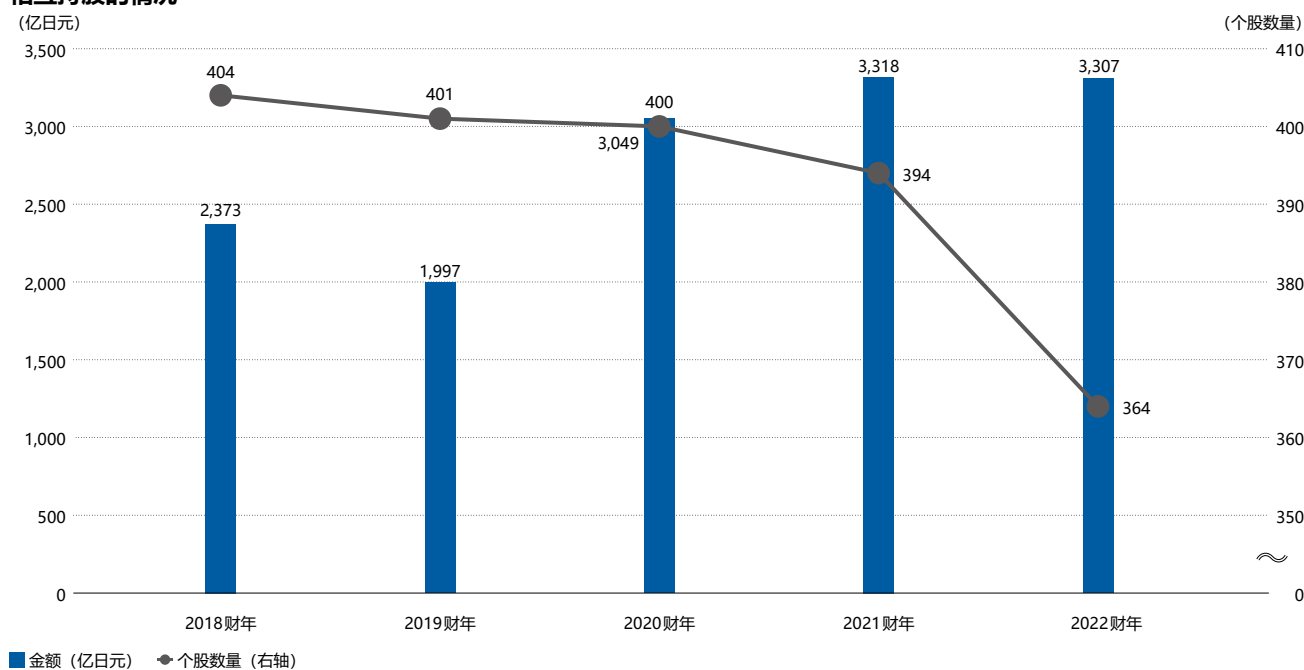
为了使我的企业价值获得持续提升，就必须维护并加强与各类企业间的交易关系以及协作关系。对于本公司的重要客户及合作伙伴的投资股票（相互持有的股票），我们从中长期的角度出发，对判断为有益且重要的投资股票实行战略性的限量持有。本公司每年向董事会报告一次是否继续持有以及对所持股份的调整结果，并对不具有继续持有意义的股份进行减持。

(2) 相互持股的适当性验证

基于资本成本，利用我公司自设的指标计算收益性，同时还应考虑到双方之间业务关系的建立、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。

必要时，从维护和提高企业价值、促进可持续发展的角度出发，与被持股企业开展建设性的对话，致力于分享经营课题并改善问题。

相互持股的情况



	2018财年	2019财年	2020财年	2021财年	2022财年
个股数量	404	401	400	394	364
资产负债表入账总额 (亿日元) (a)	2,373	1,997	3,049	3,318	3,307
合并总资本 (亿日元) (b)	13,896	13,724	16,580	19,428	20,685
比率 (a ÷ b)	17.1%	14.6%	18.4%	17.1%	16.0%

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
河本 邦仁



独立董事
Didier Leroy



独立董事
井上 YUKARI



独立董事
松田 千惠子

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、CTO、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

CSO、地区CEO
富永 浩史

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

本部CEO
江山 纯

全球零件 · 物流本部

CSKO
齐藤彰德

地区CEO
秦 直之

管辖北美地区
丰田通商美国公司总经理

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

地区CEO
前田 滋树

亚太地区统括
丰田通商泰国公司总经理
丰田通商泰国控股公司总经理

本部CEO
原田 繁

Mobility本部

本部CEO
滨田 明生

化学品 · 电子本部

本部CEO、地区CEO助理
国弘 浩介

机械 · 能源 · 成套设备本部、新兴地区

CHRO
滨濑 牧子

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

非洲本部新事业开发 COO、
非洲地区 CEO 助理
木村 和昌
非洲地区

公司总裁
柿原 安博
株式会社先端电子总经理

本部 COO
江积 哲也
Mobility 本部

地区 CEO 助理
服部 治行
北美地区、丰田通商美国公司副总经理

本部 COO
浦田 和幸
化学品 · 电子本部

地区 CEO 助理、公司总裁
中山 弘挥
亚太地区、丰田通商亚太公司总经理

本部 COO
金泽 勇一
全球零件 · 物流本部

本部 COO
南 浩二
食品材料 · 生活产业本部

本部 COO
片山 昌治
金属本部

本部 COO
堀崎 太
全球零件 · 物流本部

本部 COO
佐藤一范
化学品 · 电子本部

本部 COO
反尾 敏幸
食品材料 · 生活产业本部

CTO 助理
唐户 润

本部 COO
广部 贵巳
金属本部

地区 CEO 助理、
公司总裁
石井 宏昌
欧洲地区、丰田通商欧洲公司总经理、
丰田通商英国公司总经理

本部 COO、地区 CEO 助理
平田 龙也
非洲本部、非洲地区、
CFAO 公司副总经理

本部 COO
松崎 英治
化学品 · 电子本部

公司总裁
尾崎 真人
丰通 Chemiplas 株式会社总经理

地区 CEO 助理、
公司总裁
八广 展明
亚太地区、丰田通商印度公司总经理

本部 COO
赤坂 拓郎
Mobility 本部

本部 COO、地区 CEO 助理
大塚 慎一郎
非洲本部、非洲地区

地区 CEO 助理、
公司总裁
加藤 茂治
新兴地区、丰田通商委内瑞拉公司总经
理、丰田通商哥伦比亚公司总经理、
NovaAgri 公司会长兼 CEO

CSO 助理
冈田 江平

本部 COO
柳泽 宏
金属本部

CFO 助理
近藤 祐子

CFO 助理
会田 靖

CFO 助理
小畑 茂生

本部 COO
牧野 雄次
机械 · 能源 · 成套设备本部、
丰田分公司总经理

本部 COO
远藤 昭弘
全球零件 · 物流本部

本部 COO
石黑 敏之
机械 · 能源 · 成套设备本部

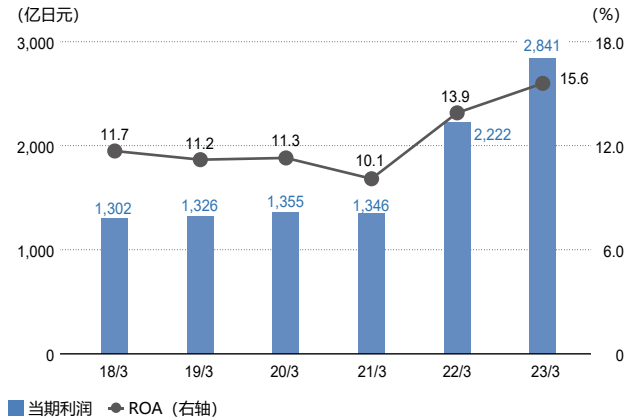
地区 CEO 助理
James Blyth
北美地区、丰田通商美国公司副总经理

注：公司及职务名称为编写资料时的名称。（截至2023年6月23日）

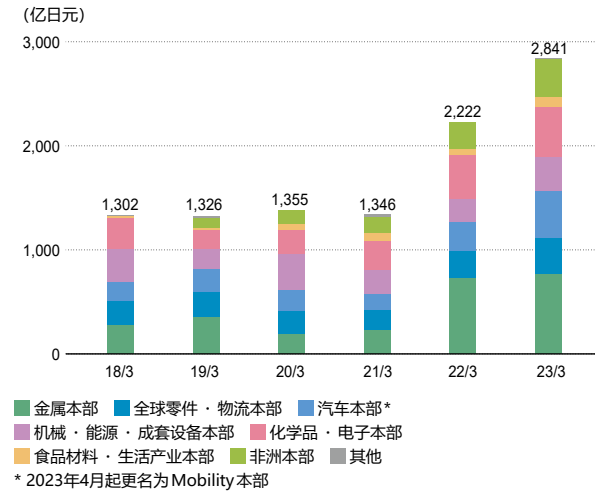
财务及非财务亮点

财务相关

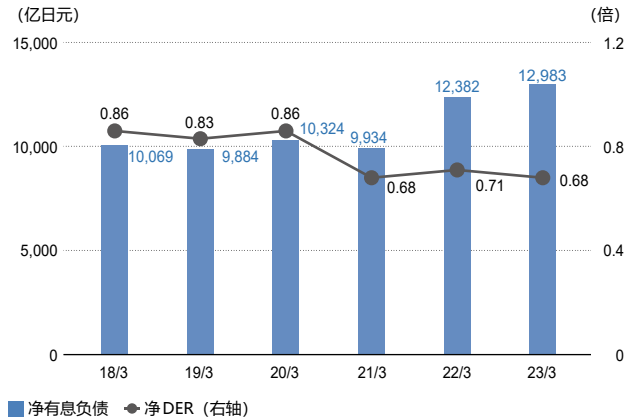
当期利润 (归属于母公司所有者) / ROE



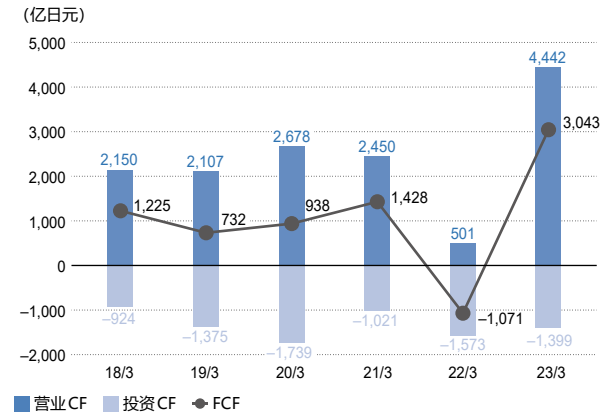
按部门划分的当期利润 (归属于母公司所有者)



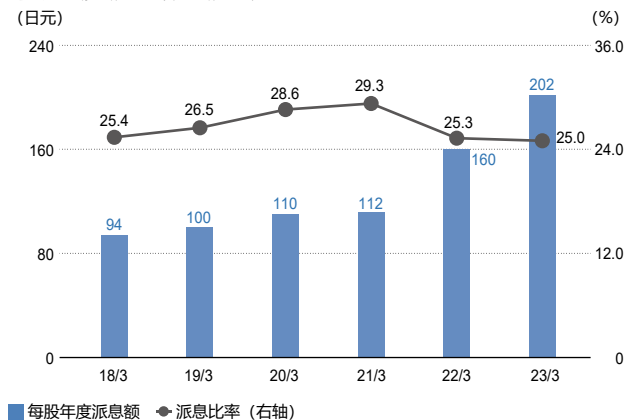
净有息负债 / 净DER



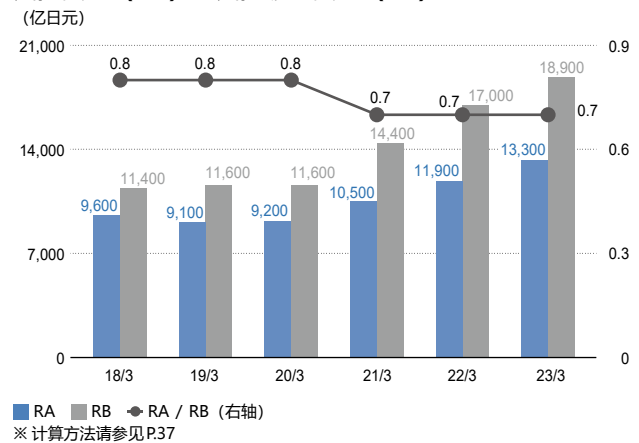
营业CF / 投资CF / FCF



每股年度派息额 / 派息比率

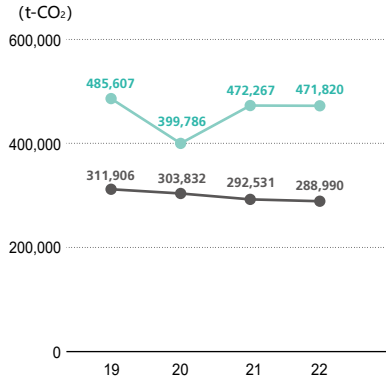


风险资产 (RA) / 风险缓冲资金 (RB)



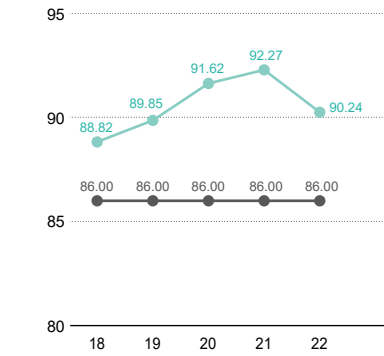
非财务相关

温室气体 (Scope 1、Scope 2) 排放量 (国内、海外)



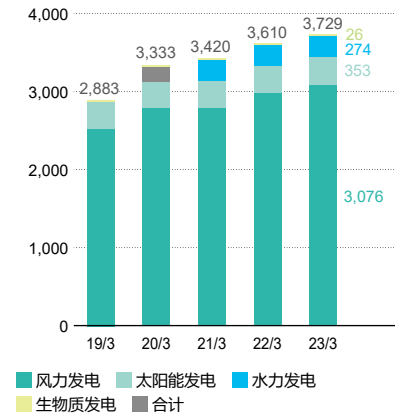
◆ Scope 1 (国内+海外) ● Scope 2 (国内+海外)
(注) 统计范围: 丰田通商 (总部、分公司、营业所、办事处)、国内合并子公司和海外合并子公司

资源回收利用率 (实际值 / 目标值)

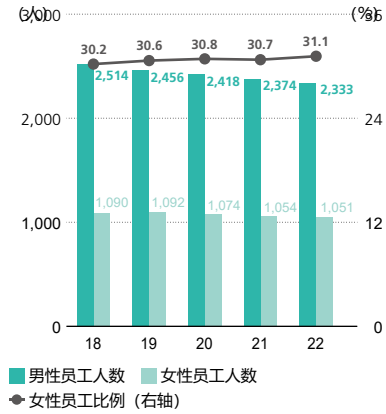


◆ 实际值 ● 目标值
(注) 统计范围: 东京总部、名古屋总部 (世纪丰田大厦) 的办公类一般废弃物

可再生能源总装机容量变化

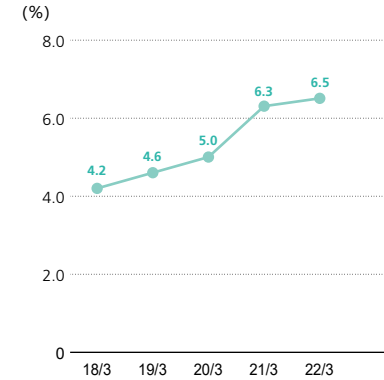


按男女划分的员工人数 (本公司)

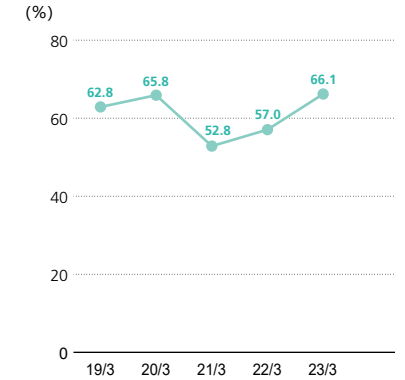


■ 男性员工人数 ■ 女性员工人数
◆ 女性员工比例 (右轴)

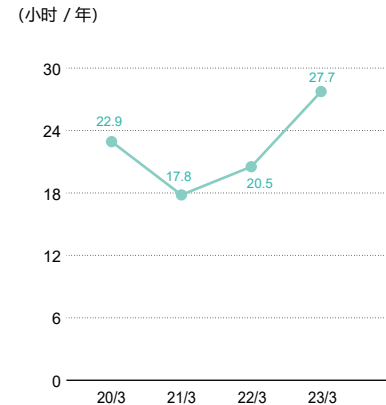
女性管理人员比例



带薪休假落实率

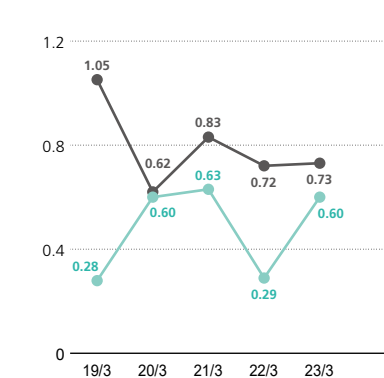


员工人均培训时间 (本公司)



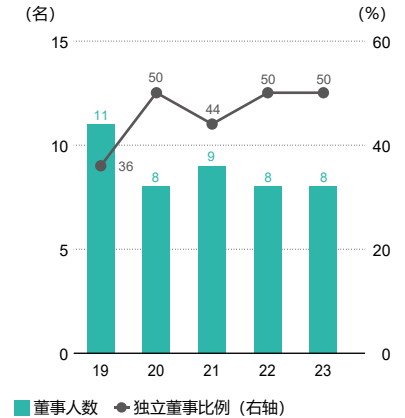
* 人才开发

停工工伤频率



◆ 国内 ● 海外

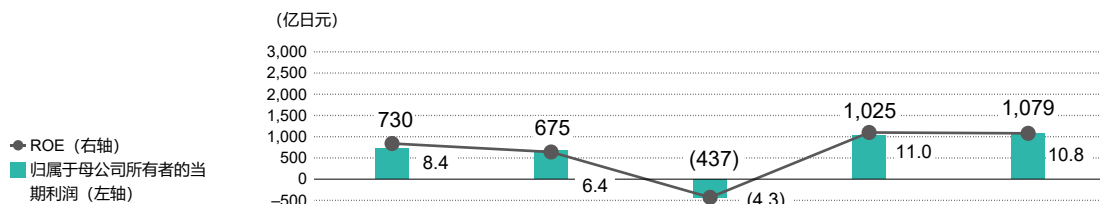
外部董事比例 (截至6月底)



■ 董事人数 ● 独立董事比例 (右轴)

财务摘要

丰田通商株式会社及合并子公司
截至3月31日的各会计年度



	日本会计准则				IFRS
	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2017/3
单位: 百万日元					
业绩指标:					
收益 *1	¥7,743,237	¥8,663,460	¥8,170,237	¥7,919,663	¥5,797,362
利润总额	582,498	634,572	616,042	578,887	570,872
销售费用和一般管理费	421,177	465,115	475,742	432,231	411,235
经营活动利润 *1	161,321	169,456	140,299	146,656	133,669
权益法投资损益	13,783	4,060	(5,676)	10,254	10,476
归属于母公司所有者的净利润 *1	73,034	67,571	(43,714)	102,597	107,903
截至期末:					
总资产 *1	¥4,072,728	¥4,533,693	¥3,952,100	¥4,096,843	¥4,212,064
总股本 *1	1,156,080	1,304,483	1,055,777	1,151,969	1,223,513
净有息负债	1,088,974	1,233,559	1,102,786	1,050,229	1,101,974
现金流量:					
经营活动现金流量	¥ 133,937	¥ 169,100	¥ 308,338	¥ 193,769	¥ 159,770
投资活动现金流量	(135,587)	(199,512)	(170,839)	(130,428)	(127,525)
财务活动现金流量	5,356	108,247	(225,202)	(28,343)	5,656
现金及现金等价物期末余额	412,032	499,157	399,191	430,517	426,208
每股信息:					
单位: 日元					
当期利润 *1					
基本当期利润	¥208.01	¥192.23	¥(124.26)	¥291.56	¥306.64
稀释当期利润 *2	207.82	192.10	—	291.56	306.63
股息红利	50.00	56.00	62.00	70.00	70.00
派息比率 *3	24.0%	29.1%	—	24.0%	22.8%
财务指标:					
ROE	8.4%	6.4%	(4.3)%	11.0%	10.8%
归属于母公司所有者的权益比例 *1	23.9%	24.8%	22.5%	24.0%	24.9%
净有息负债倍率(净DER)	1.12倍	1.10倍	1.24倍	1.07倍	1.05倍
株式:					
单位: 千股					
期末已发行股数	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056

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

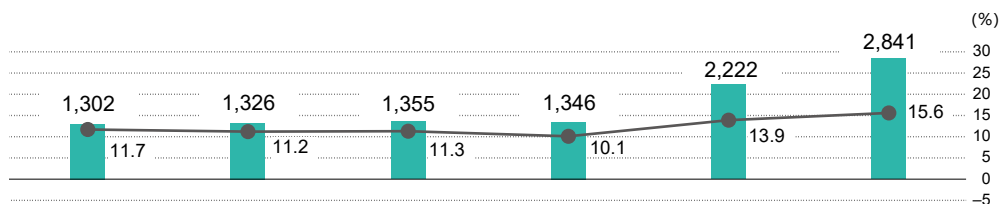
2. 为了便于读者理解, 2016财年 (日元) 财务摘要包括了日本会计准则与国际财务报告准则 (IFRS) 两个标准的合并财务信息。

3. 本页中所列美元金额是为了方便海外读者理解, 按照2023年3月31日的汇率 (1美元 = 133.53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、2021财年以及2022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。

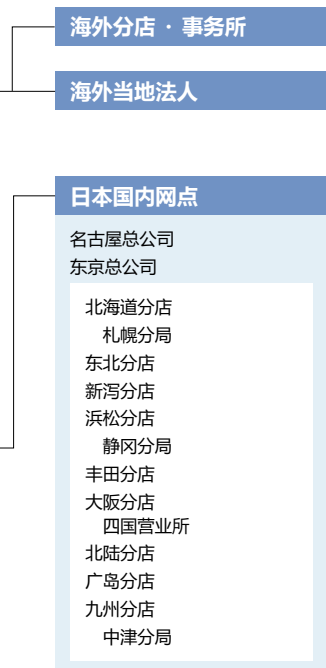
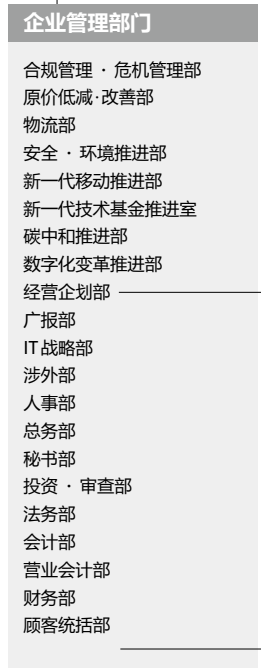
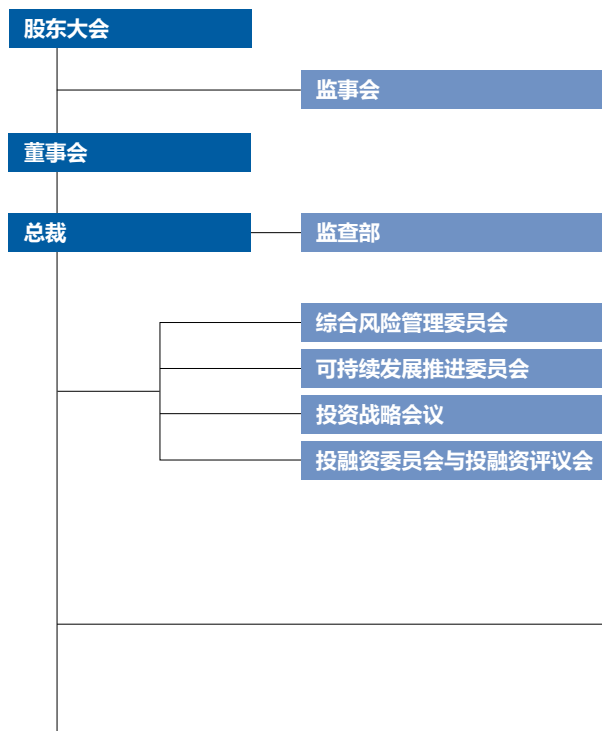


1美元=133.53日元

单位：百万日元						单位：千美元	
2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2023/3	
¥6,491,035	¥6,762,702	¥6,694,071	¥6,309,303	¥8,028,000	¥9,848,560	\$73,755,410	
606,282	638,428	639,885	607,626	759,237	968,846	7,255,642	
414,042	420,657	430,164	400,086	450,294	532,724	3,989,545	
182,696	215,197	210,370	213,058	294,141	388,753	2,911,353	
11,368	4,336	(2,489)	7,523	20,686	37,205	278,626	
130,228	132,622	135,551	134,602	222,235	284,155	2,128,023	
¥4,310,043	¥4,441,464	¥4,545,210	¥5,228,004	¥6,143,125	¥6,377,064	\$47,757,537	
1,362,187	1,389,616	1,372,491	1,658,015	1,942,860	2,068,529	15,491,118	
1,006,990	988,475	1,032,494	993,462	1,238,296	1,298,309	9,722,976	
¥ 215,098	¥ 210,796	¥ 267,809	¥ 245,055	¥ 50,137	¥ 444,290	\$ 3,327,267	
(92,498)	(137,546)	(173,910)	(102,176)	(157,333)	(139,918)	(1,047,839)	
(128,741)	(24,909)	(53,679)	24,073	44,901	(206,671)	(1,547,749)	
423,426	465,861	496,372	677,478	653,013	771,613	5,778,574	
单位：日元						单位：美元	
¥370.08	¥376.89	¥385.25	¥382.56	¥631.63	¥807.58	\$6.04	
-	-	-	-	-	-	-	
94.00	100.00	110.00	112.00	160.00	202.00	1.51	
25.4%	26.5%	28.6%	29.3%	25.3%	25.0%	-	
11.7%	11.2%	11.3%	10.1%	13.9%	15.6%	-	
27.3%	26.9%	26.3%	28.1%	28.2%	30.0%	-	
0.86倍	0.83倍	0.86倍	0.68倍	0.71倍	0.68倍	-	
单位：千股						-	
354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	-	

组织结构图

(截至2023年4月1日)



日本国内网点数量	
总公司	2
分公司	9
办事处	3
营业所	1
分局	3
海外网点数量	
分店及事务所	23
当地法人	30



公司数据

(截至2023年3月31日)

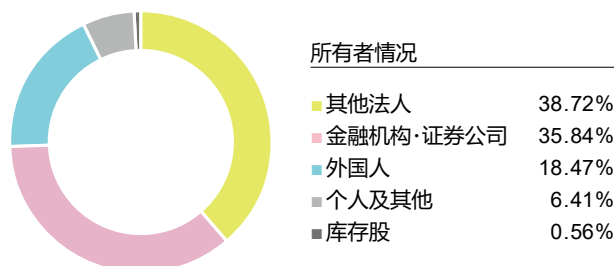
公司名称	丰田通商株式会社
总公司所在地	〒450-8575 名古屋市千代田区名站四丁目9番8号
成立日期	1948年7月1日
员工人数	单独3,315人 合并 66,944人
注册资本	649.36亿日元
股票总数	可发行股票总数 1,000,000,000股 已发行股票总数 352,078,449股 (扣除1,978,067股库存股)
股东人数	41,010人
上市证券交易所	东京、名古屋(证券代码8015)
独立审计法人	Price water house Coopers Aarata LCC
股东名册管理人 / 特别账户管理机构	三菱UFJ信托银行株式会社
(联系地址)	〒137-8081 新东京邮局 邮政专用信箱第29号 三菱UFJ信托银行株式会社证券代理部 电话(免费) 0120-232-711(东京) 0120-094-777(大阪)
业务网点	三菱UFJ信托银行株式会社全国总行和分行 野村证券株式会社全国总公司和分公司
URL	https://www.tr.muifg.jp/daikou/

大股东情况

股东名称	持股数量 (千股)	持股比例 (%)
丰田汽车株式会社	76,368	21.69
日本万事达信托银行株式会社(信托账户)	52,028	14.78
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)	20,967	5.96
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
摩根大通证券株式会社	3,778	1.07
State Street Bank West Client - Treaty 505234	3,556	1.01
日本生命保险公司	3,522	1.00
高知信用金库	3,265	0.93

(注) 持股比例已扣除库存股(1,978,067股)。

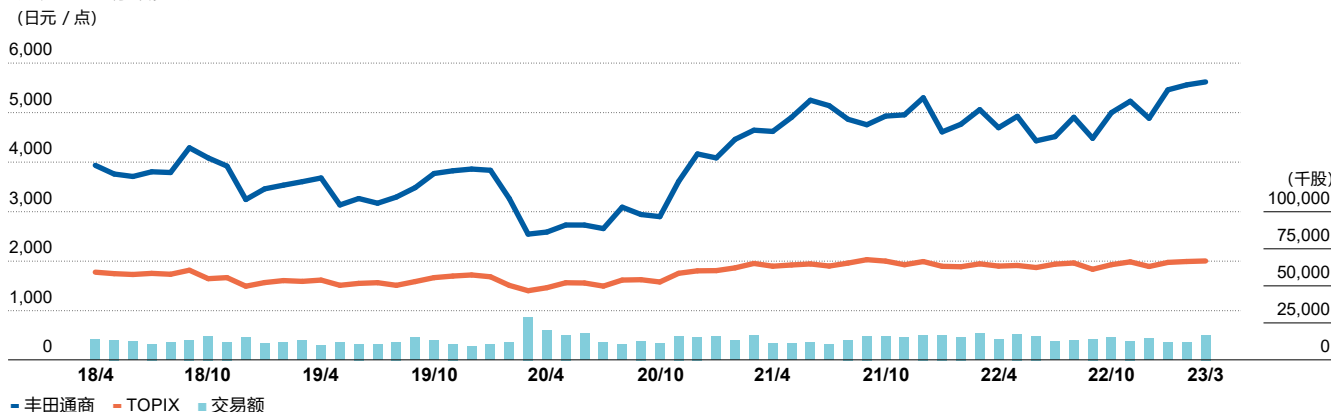
股东分布情况



评级信息

	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



邮编 450-8575

名古屋市中村区名站四丁目9番8号世纪丰田大厦

TEL(052)584-5000 (代表)

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

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



▶ 决算相关详细信息

<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2022.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/>

