

I. 企業集団の現況に関する事項

1. 事業の経過及びその成果

(1) 事業の状況

当連結会計年度の世界経済を概観しますと、世界的な新型コロナウイルス感染症の相次ぐ変異株の感染再拡大による経済活動の停滞や、物流停滞による供給制約により、サプライチェーンの混乱が生じました。一方、先進国を中心にワクチン接種が進展し、経済活動が本格再開する中、ウクライナ危機の発生により、市況価格の更なる高騰等、先行き不透明な状況が深刻化しました。

米国経済は、ワクチン接種の進展と大規模な経済対策を背景に景気は回復し、経済正常化へ進捗しました。一方、供給制約等による物価高は継続しインフレ率が高まりました。欧州経済は、長期化した感染拡大がピークアウトし、製造業、サービス業が復調し、景気回復基調となったものの、ウクライナ危機によるロシアへの経済・金融制裁の影響等により景気は一転減速となりました。中国経済は、輸出入の拡大により世界経済を牽引する回復を遂げる中、感染再拡大に伴うゼロコロナ政策や不動産販売の急減、及び個人消費の伸び悩み等により、景気は減速基調となりました。新興国経済は、ワクチン接種遅れによる経済活動制限の長期化や、半導体不足等を背景とするサプライチェーンの混乱等、景気低迷が継続しました。

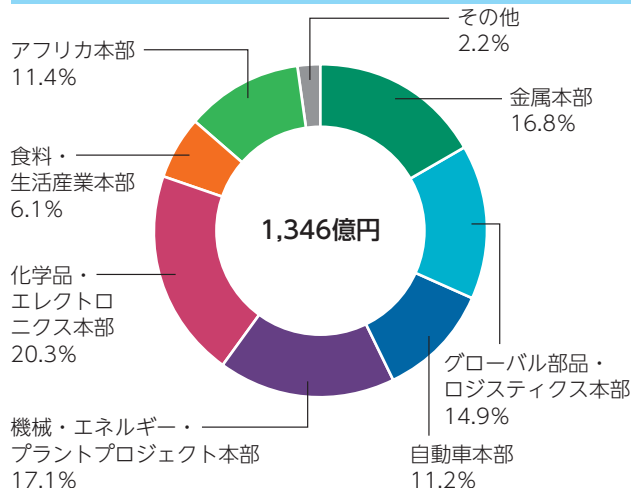
こうした中、わが国経済は、度重なる緊急事態宣言による経済活動制限や、インバウンド需要低迷等により、景気停滞が継続しました。製造業及びサービス業の回復や、個人消費等も一時回復基調となったものの、限定的な改善に留まりました。

このような環境のもと、豊田通商グループの当連結会計年度の収益は、自動車生産関連の取り扱い及び自動車販売の増加等により、前連結会計年度を1兆7,187億円(27.2%)上回る8兆280億円となりました。

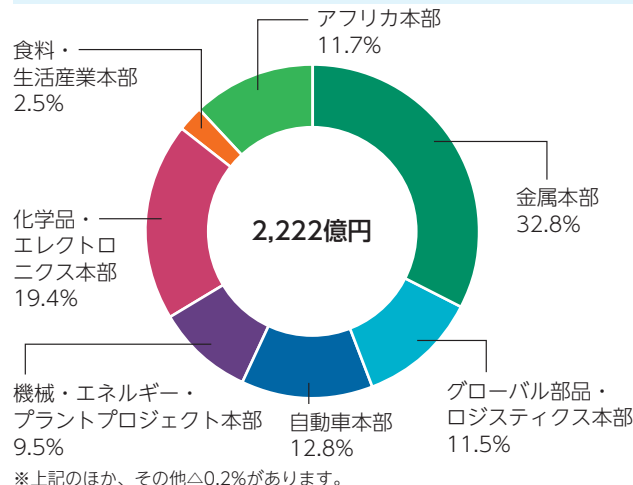
利益につきましては、営業活動に係る利益は販売費及び一般管理費、その他の費用の増加の一方で、売上総利益の増加により、前連結会計年度を811億円(38.1%)上回る2,941億円となりました。当期利益(親会社の所有者に帰属)は営業活動に係る利益の増加に加え、金属本部における関連会社の持分除外益及び持分法投資損益の増加等により、前連結会計年度を876億円(65.1%)上回る2,222億円となりました。

■ 事業本部別当期利益（親会社所有者帰属）構成比

2021年3月期



2022年3月期





金属本部

当期利益（親会社所有者帰属）
729億円

前連結会計年度比
223.7%増

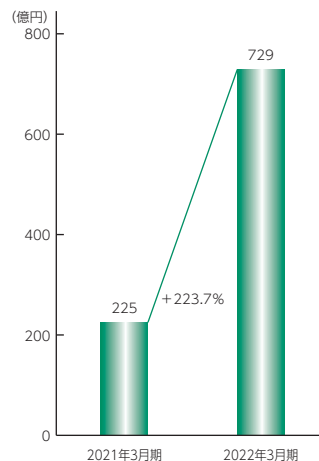
インドでの使用済み車両の不法投棄削減と適正処理等を目的に、2019年10月に設立した使用済み車両の解体とリサイクルを行う合弁会社Maruti Suzuki Toyotsu India Private Limitedが、2021年11月に稼働を開始しました。同国におけるカーボンニュートラル及び循環型社会の実現に貢献していきます。

主な取扱品目及び事業

普通鋼、特殊鋼、建設鋼材、非鉄金属地金、貴金属地金、軽圧品、伸銅品、鉄くず、非鉄金属くず、合金鉄、銑鉄、使用済み自動車・部品、廃触媒、レアアース・レアメタル 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、自動車生産関連の取り扱い増加及び市況の上昇に加え関連会社の持分除外益等により、前連結会計年度を504億円（223.7%）上回る729億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



使用済み車両の適正処理および解体・リサイクル



グローバル部品・ ロジスティクス本部

当期利益（親会社所有者帰属）

256億円

前連結会計年度比

27.5%増

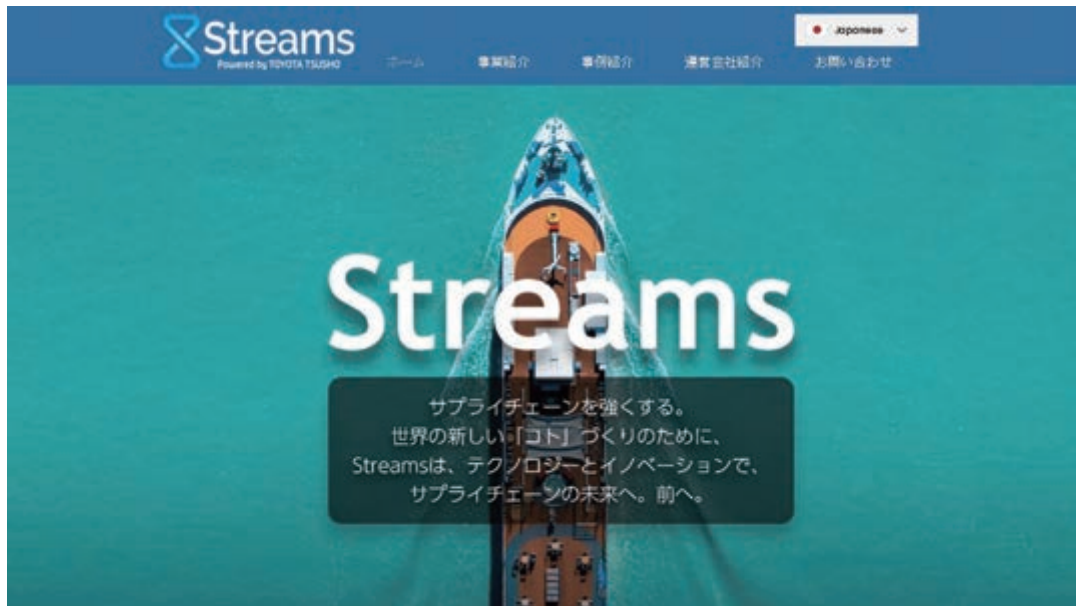
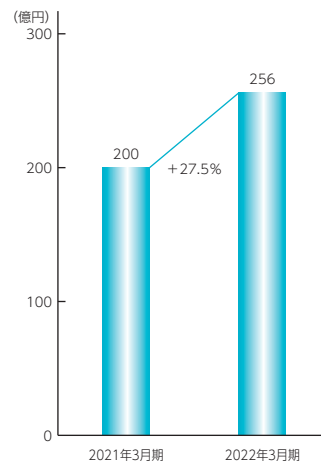
デジタル変革推進やカーボンニュートラル実現への貢献を目的に、2021年8月に立ち上げたオンラインプラットフォーム「Streams」（ストリームス）に、新機能として豊田通商グループのネットワークを通じてお客様のビジネスモデル開発を支援する「Streams Capital」を、2022年3月に搭載しました。お客様と共に、持続可能な社会を実現する事業開発を加速させていきます。

主な取扱品目及び事業

自動車用構成部品、物流事業、タイヤ組付事業 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、自動車部品の取り扱い増加等により、前連結会計年度を56億円（27.5%）上回る256億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



オンラインプラットフォーム「Streams」（ストリームス）



自動車本部

当期利益（親会社所有者帰属）

285億円

前連結会計年度比

88.8%増

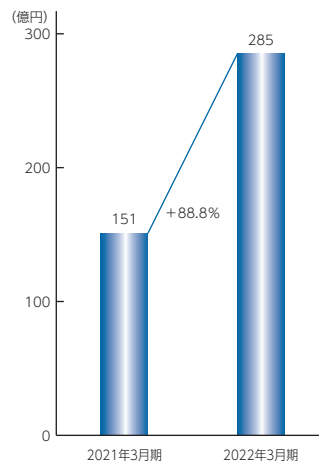
途上国等におけるワクチン輸送の改善による接種率向上を目的に、世界保健機関が定める医療機材品質認証を取得したワクチン保冷輸送車10台を、初めてガーナ共和国の保健省に2021年11月に納車しました。ワクチン保冷輸送車の供給事業を通じて、グローバルヘルスに貢献していきます。

主な取扱品目及び事業

乗用車、商用車、二輪車、トラック、バス、産業車輛、車両部品、販売周辺事業（小・中規模生産、架装、中古車、販売金融等） 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、海外自動車販売会社の取扱台数増加等により、前連結会計年度を134億円（88.8%）上回る285億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



ワクチン保冷輸送車



機械・エネルギー・ プラントプロジェクト本部

当期利益（親会社所有者帰属）

212億円

前連結会計年度比

7.9%減

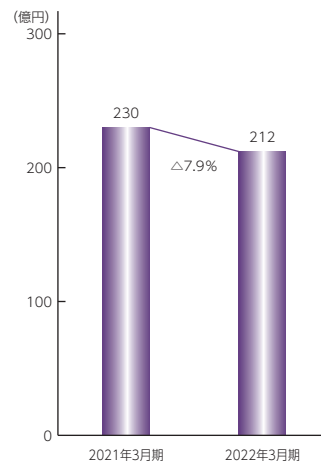
インドネシアの輸出力向上や物流コストの低減を目的に、同国の国営企業が暫定的に行ってきたパティンバン新国際港の自動車ターミナル運営事業を引き継ぎ、2021年12月より運営を開始しました。国際競争力のある港湾運営を図り、インドネシア経済の更なる発展に貢献していきます。

主な取扱品目及び事業

自動車産業を中心とした製造・物流設備、部品・工具類、建設機械等、風力・太陽光、水力、地熱、バイオマス等の再生可能エネルギー発電事業、天然ガス・石油製品・バイオ燃料、電力・空港・港湾等のインフラ事業 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、持分法投資損益の増加及び子会社清算に伴う税金費用の減少の一方で、エネルギー事業における一過性損失等により、前連結会計年度を18億円（7.9%）下回る212億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



パティンバン新国際港の自動車ターミナル



化学品・ エレクトロニクス本部

当期利益（親会社所有者帰属）

430億円

前連結会計年度比

57.8%増

脱炭素社会移行への貢献を目的に、2021年11月、車載用リチウム電池の生産を行う合併会社Toyota Battery Manufacturing, North Carolinaの設立に参画しました。同社の2025年の稼働開始に向けて準備を進めていきます。

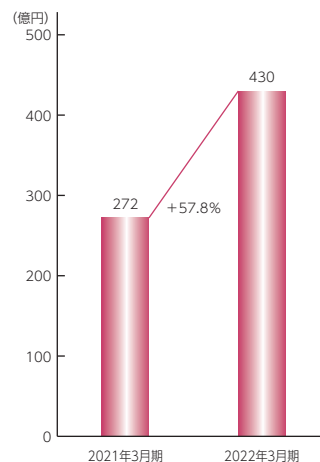


主な取扱品目及び事業

自動車用構成部品、半導体・電子部品、モジュール製品、自動車用組み込みソフト、ネットワーク構築・保守・運用・ヘルプデスク、情報通信機器、海外ITインフラ輸出、パソコン・周辺機器及び各種ソフトウェア、ITS（インテリジェントトランスポートシステムズ）機器、合成樹脂、ゴム、電池・電子材料、精密無機化学品、油脂化学品、添加剤、医薬品及び医薬品原料 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、エレクトロニクス事業及び化学品事業における取り扱い増加等により、前連結会計年度を158億円（57.8%）上回る430億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



車載用リチウム電池（セル・電池モジュール）



食料・生活産業本部

当期利益（親会社所有者帰属）

54億円

前連結会計年度比

33.6%減

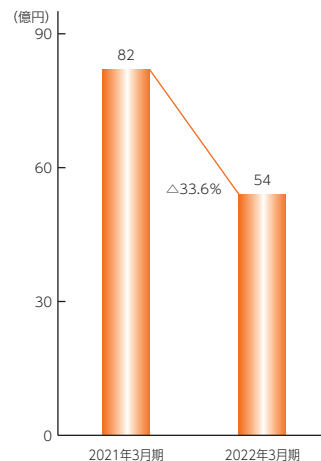
必要な医薬品をタイムリーに病院・薬局へ届ける仕組みを構築することを目的に、インド医薬品卸のSKITES PHARMA Private Limitedに、2021年3月に出資しました。当期は、インドで運営するSAKRA WORLD HOSPITALの医薬品調達効率化を進めるとともに、病院側ニーズを把握する知見を生かし、同社を通じて日本の医薬品・サプリメントのインド市場への供給を開始しています。

主な取扱品目及び事業

飼料原料、穀物、加工食品、食品原料、農水畜産物、酒類、損害・生命保険、証券仲介、繊維製品、衣料、介護・医療関連用品、建築・住宅資材、オフィス家具、総合病院事業、ホテルレジデンス事業 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、食料事業及びライフスタイル事業の取り扱い増加の一方で、食料事業における持分法投資損益の減少等により、前連結会計年度を28億円（33.6%）下回る54億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



倉庫内での医薬品ピッキング作業



アフリカ本部

当期利益（親会社所有者帰属）

260億円

前連結会計年度比

69.2%増

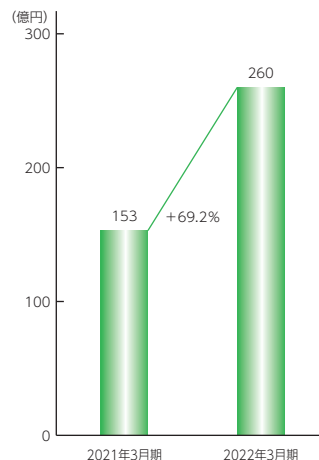
TOYOTA TSUSHO MANUFACTURING GHANA CO. LIMITEDは、自動車市場のニーズに合わせた現地生産を目的に、ガーナ共和国で日本企業初となる車両組立工場を新設し、トヨタ「ハイラックス」の組立生産を2021年6月に開始しました。また、スズキ株式会社の小型車「スイフト」の2022年内の生産開始に向けて準備を進めています。高品質なクルマづくりを推進し、同国の自動車産業・経済発展に貢献していきます。

主な取扱品目及び事業

アフリカにおける、製造・販売・サービス（自動車、ヘルスケア、消費財・リテール事業等）、電力インフラ、農業、ICT 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、西アフリカ地域・南アフリカを中心とした自動車販売の増加等により、前連結会計年度を107億円（69.2%）上回る260億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



TOYOTA TSUSHO MANUFACTURING GHANA 「ハイラックス」の組立生産ライン

(2) 資金調達の状況

当社は、金利変動リスクやリファイナンスリスクを踏まえながら「資産の内容に見合った調達」を基本方針とし、適切な流動性の確保と財務の安定性の維持に配慮しながら、金融機関からの借入及びコマーシャル・ペーパーの発行、社債の発行などによる資金調達を行っております。

また、金融市場の混乱等の不測の事態が発生した場合の資金調達に備えるため、当連結会計年度末現在、国内外の主要銀行と500億円相当額のマルチカレンシー・リボルビング・ファシリティ（複数通貨協調融資枠）及び1,200百万米ドルのコミットメントライン契約を締結しております。当該融資枠の当連結会計年度末における借入未実行残高は次のとおりであります。

複数通貨協調融資枠及びコミットメントラインの総額	500億円相当額及び1,200百万米ドル
借入実行残高	—
借入未実行残高	500億円相当額及び1,200百万米ドル

一部の連結子会社においても、資金調達の機動性と安全性を確保するため取引金融機関とコミットメントライン契約を締結しております。これらの契約に基づく当連結会計年度末の借入未実行残高は次のとおりであります。

コミットメントラインの総額	250百万ユーロ
借入実行残高	—
借入未実行残高	250百万ユーロ

(3) 設備投資等の状況

当連結会計年度におきまして、当社及び連結子会社は、総額1,548億84百万円の設備投資を行いました。これは主に風力発電関連施設への設備投資を行ったことによるものであります。

2. 対処すべき課題

未だに収束が見えない新型コロナウイルス感染症の影響に加え、国際情勢の不安が高まる厳しい状況が続く環境下においても、豊田通商グループは、「Global Vision」のありたい姿「Be the Right ONE」の実現を追求し、お客さまや社会から選ばれ続ける会社であり続け、社会・環境への責任を果たしてまいります。

そのために、次の3つの領域で事業を推進してまいります。

<3つの事業領域>

Mobility	<ul style="list-style-type: none"> ● 無駄を排除した「リーン」な経営を徹底しながらも、サプライチェーンを守り抜き続けることで、お客さまとの関係を強化 ● 「未来における利便性の高い社会」の実現に貢献する事業に注力
Life & Community	<ul style="list-style-type: none"> ● 命の経済（エコノミー・オブ・ライフ）に関わる事業を創出し、「快適ですこやかな社会」の実現に貢献
Resources & Environment	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギー・リチウム開発等、「持続可能な社会」の実現に貢献する事業を当社成長分野として位置づけ、意志をもって積極投資を実行

豊田通商グループは、さまざまな社会課題の中でも優先的に取り組むべきサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定しています。このうち4つの分野については、事業を通して課題解決に取り組むとともに、中期経営計画達成に向けた成長戦略と位置付けております。

<4つの重点分野>

ネクストモビリティ戦略	再生可能エネルギー戦略	アフリカ戦略	循環型静脈事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> ● 外部環境変化へ迅速に対応 ● 安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献 ● MaaS^(※1)やCASE^(※2)事業の取り組みを加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本再エネ事業No.1 ● クリーンな電力事業者として展開国、事業領域を拡大 ● 脱炭素社会移行へ貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● モビリティ事業・それ以外(ヘルスケア・消費財等)の更なる拡大 ● アフリカ社会の課題解決・地域の発展に貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物削減により循環型社会へ貢献 ● 天然資源を再利用・リサイクルし、資源循環の仕組みを構築

(※1) Mobility as a Service

(※2) Connected (つながる化), Autonomous (自動運転), Shared & Services (シェアリング), Electric (電動化) の頭文字

また、「未来の子供たちへ、より良い地球環境を届ける」というスローガンの下、豊田通商グループが強みを持つ5つの事業領域「再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント」「バッテリー」「水素・代替燃料」「資源循環・3R(リビルト・リユース・リサイクル)」「エコノミー・オブ・ライフ」で描く成長戦略に基づき、脱炭素社会移行に貢献する事業への取り組みを全社レベルで加速してまいります。加えて、当社は気候変動を重要な経営課題のひとつと認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の枠組みに基づいた取り組みの充実も図ってまいります。

コロナ禍を通して新しい働き方の模索も始まりました。リモートワークの有用性が確認された一方で、オフィスを「偶発的な会話が生まれる重要な場所」と定義し、当社では「オフィス改革」や「多様性の促進(ダイバーシティ&インクルージョン)」を進め、お客さまへの提供価値および業務生産性の向上を図り、新たな付加価値の創出に努めてまいります。

株主の皆さまにおかれましては、今後とも一層のご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

3. 財産及び損益の状況の推移

区 分	第98期 (2019年3月期)	第99期 (2020年3月期)	第100期 (2021年3月期)	第101期 (当連結会計年度) (2022年3月期)
収 益 (百 万 円)	6,762,702	6,694,071	6,309,303	8,028,000
税 引 前 利 益 (百 万 円)	229,193	224,801	221,425	330,132
当 期 利 益 (親会社の所有者に帰属) (百万円)	132,622	135,551	134,602	222,235
基本的 1 株 当 たり 当 期 利 益 (親会社の所有者に帰属) (円)	376.89	385.25	382.56	631.63
総 資 産 (百 万 円)	4,441,464	4,545,210	5,228,004	6,143,125
親会社の所有者に帰属する持分(百万円)	1,195,826	1,196,635	1,469,657	1,735,011

4. 重要な子会社の状況等

(1) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
豊田スチールセンター株式会社	1,500百万円	90.0%	金属加工及び保管
豊通マテリアル株式会社	500百万円	100.0	金属製品の販売及び原材料等の集荷・販売
豊通鉄鋼販売株式会社	310百万円	100.0	鋼材の輸出入及び販売
株式会社ユーラスエナジーホールディングス	18,199百万円	60.0	風力及び太陽光発電事業
株式会社豊通マシナリー	325百万円	100.0	機械器具販売及びエンジニアリング業務
株式会社ネクスティエレクトロニクス	5,284百万円	100.0	半導体の輸出入及び販売
エレマテック株式会社	2,142百万円	58.6	電子材料・電子部品の販売
株式会社トーマンデバイス	2,054百万円	50.1※	サムスン製半導体の販売
豊通ケミプラス株式会社	670百万円	100.0	合樹化学品の販売及び輸出入
豊通保険パートナーズ株式会社	10百万円	100.0	損害保険・生命保険の代理業及び金融商品仲介業
Toyota Tsusho South Pacific Holdings Pty Ltd	74,865千豪ドル	100.0	自動車販売会社の持ち株会社
Business Car Co., Ltd.	700,826千ルーブル	94.0	自動車販売及びサービス提供
C F A O S A S	12,198千ユーロ	100.0	自動車販売及び医薬品等卸売業
豊田通商アメリカ	90,000千米ドル	100.0	輸出入業及び卸売業
豊田通商ヨーロッパ	19,657千ユーロ	100.0	輸出入業及び卸売業
豊田通商タイランド	2,564,039千タイバーツ	100.0	輸出入業及び卸売業
豊田通商アジアパシフィック	2,000千シンガポールドル	100.0	輸出入業及び卸売業
豊田通商インドネシア	3,350千米ドル	100.0	輸出入業及び卸売業
豊田通商上海	33,178千人民元	100.0※	輸出入業及び卸売業
豊田通商広州	9,934千人民元	100.0※	輸出入業及び卸売業
豊田通商天津	16,557千人民元	100.0※	輸出入業及び卸売業

(注) ※印は、子会社による所有を含む比率を表示しております。

(2) その他の重要な事項

トヨタ自動車株式会社（資本金635,401百万円）は、当社の議決権比率の21.7%を保有しており、同社連結子会社は、当社の議決権比率の0.1%を保有しております。当社売上高のうち、同社への売上高の比率は15.5%であります。

5. 主要な事業内容

豊田通商グループは当社及び1,006社の子会社・関連会社で構成されており、商社である当社を中心として、国内及び海外において金属、グローバル部品・ロジスティクス、自動車、機械・エネルギー・プラントプロジェクト、化学品・エレクトロニクス、食料・生活産業等多岐にわたる商品の売買取引を行うほか、取引に関連する商品の製造・加工・販売、事業投資、サービスの提供等幅広い事業を展開しております。

主な取扱品目及び事業は、「1. 事業の経過及びその成果 (1) 事業の状況」に記載しております。

6. 主要な営業所

(1) 当社

国内	
本社 (本店)	名古屋市中村区名駅四丁目9番8号
東京本社	東京都港区港南二丁目3番13号
支店	大阪、浜松、豊田、北海道、東北、新潟、北陸、広島、九州
	(注) 上記のほか、出張所3か所、営業所1か所、分室3か所があります。
海外	
支店	マニラ (フィリピン)、バグダッド (イラク)
駐在員事務所	ヤンゴン (ミャンマー)、カイロ (エジプト) 等21か所

(2) 子会社

国内	
	豊田スチールセンター株式会社 (愛知)、株式会社ネクスティ エレクトロニクス (東京)、エレマテック株式会社 (東京)、株式会社トーメンデバイス (東京) 等128社
海外	
	豊田通商アメリカ (米国)、豊田通商ヨーロッパ (ベルギー)、豊田通商タイランド (タイ)、CFAO SAS (フランス) 等644社

7. 従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
65,218名	816名増

(注) 従業員数は就業人員数 (豊田通商グループよりグループ外への出向者を除き、グループ外から豊田通商グループへの出向者を含む。)であります。

8. 主要な借入先の状況

主要な借入先	当連結会計年度末借入金残高
株式会社三菱UFJ銀行	416,749百万円
株式会社三井住友銀行	222,150
株式会社みずほ銀行	198,143

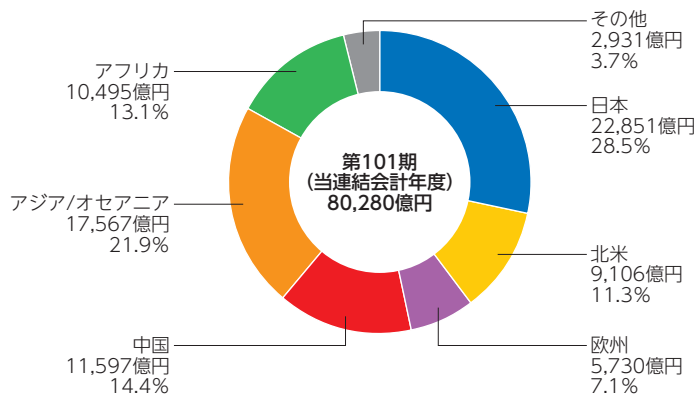
【ご参考】

事業本部別所在地別子会社・関連会社数

(2022年3月31日現在)

区 分	日本	アジア・オセアニア	北米	欧州	アフリカ	その他	合 計
金 属 本 部	19	44	14	7	1	11	96
グローバル部品・ロジスティクス本部	11	41	18	3	1	7	81
自 動 車 本 部	4	58	1	29	1	13	106
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部	67	36	85	64	2	17	271
化学品・エレクトロニクス本部	18	61	7	5	0	5	96
食 料 ・ 生 活 産 業 本 部	33	37	4	2	0	6	82
ア フ リ カ 本 部	0	16	0	42	169	9	236
コーポレート部門&現地法人	6	18	6	3	0	5	38
合 計	158	311	135	155	174	73	1,006

地域別収益



Ⅱ. 会社の状況に関する事項

1. 株式に関する事項 (2022年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株
 (2) 発行済株式の総数 352,061,641株 (自己株式 1,994,875株を除く。)
 (3) 株主数 39,415名
 (4) 大株主 (上位10名)

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
ト ヨ タ 自 動 車 株 式 会 社	76,368千株	21.69%
日 本 マ ス タ ー ト ラ ス ト 信 託 銀 行 株 式 会 社 (信 託 口)	57,068	16.21
株 式 会 社 豊 田 自 動 織 機	39,365	11.18
株 式 会 社 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 (信 託 口)	17,874	5.08
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	8,098	2.30
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	4,249	1.21
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	3,522	1.00
ス テ ー ト ス ト リ ー ト バ ン ク ウ ェ ス ト ク ラ イ ア ン ト ・ ト リ ー ティ 505234	3,513	1.00
株 式 会 社 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 (証 券 投 資 信 託 口)	3,368	0.96
東 和 不 動 産 株 式 会 社	3,205	0.91

(注) 1. 持株比率は自己株式 (1,994,875株) を控除して計算しております。

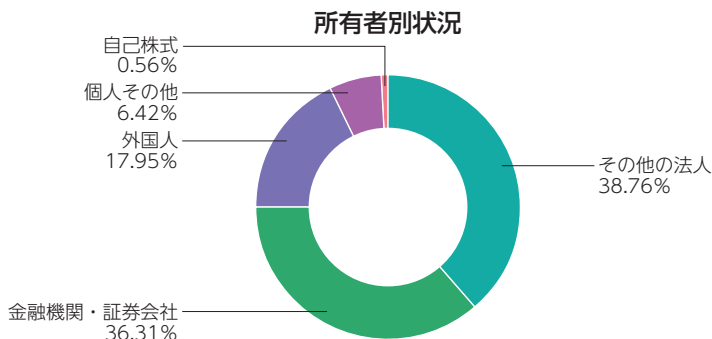
2. 東和不動産株式会社は、2022年4月27日付でトヨタ不動産株式会社に名称が変更となっております。

(5) 当該事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

取締役 (社外取締役を除く)	株式の種類及び数		交付された役員の人数
	当社普通株式	株数	
	11,289株		5名

【ご参考】

株主分布状況



2. 会社役員に関する事項 (2022年3月31日現在)

(1) 取締役及び監査役の状況

氏名	会社における地位	担当及び重要な兼職の状況
加留部 淳	取締役会長	三洋化成工業株式会社監査役、名港海運株式会社取締役、KDDI株式会社監査役
貸谷 伊知郎	※取締役社長 CEO	
近藤 隆弘	※取締役副社長 CCO	社長補佐、監査部担当
富永 浩史	※取締役 CSO CEO	東京本社管掌、欧州地域、新興地域統括、IT戦略部担当
岩本 秀之	※取締役 CFO	経理部、営業経理部、財務部、投資・審査部、法務部担当
藤沢 久美	取締役	株式会社ソフィアバンク代表取締役(2022年3月31日退任)、株式会社静岡銀行取締役、株式会社クリーク・アンド・リバー社取締役、株式会社ネットプロテクションズホールディングス取締役、セルソース株式会社取締役
河本 邦仁	取締役	
Didier Leroy	取締役	トヨタモーターヨーロッパ株式会社取締役会長
井上 ゆかり	取締役	日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長、サントリー食品インターナショナル株式会社取締役
塩崎 泰司	常勤監査役	
宮崎 和政	常勤監査役	
豊田 周平	監査役	トヨタ紡織株式会社代表取締役会長
桑野 雄一郎	監査役	高樹町法律事務所代表弁護士、株式会社昭文社ホールディングス取締役(監査等委員)
高橋 勉	監査役	株式会社スカパーJSATホールディングス監査役、みずほ信託銀行株式会社取締役(監査等委員)

- (注) 1. ※印は代表取締役であります。
 2. 取締役藤沢久美、河本邦仁、Didier Leroy及び井上ゆかりの各氏は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。なお、当社は藤沢久美、河本邦仁及び井上ゆかりの各氏を東京証券取引所及び名古屋証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。
 3. 監査役豊田周平、桑野雄一郎及び高橋勉の各氏は会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。なお、当社は桑野雄一郎及び高橋勉の各氏を東京証券取引所及び名古屋証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。
 4. 監査役桑野雄一郎氏は、弁護士の資格を有しており、企業法務及びコンプライアンスに関する相当程度の知見を有しております。
 5. 監査役高橋勉氏は、公認会計士の資格を有しており、企業会計、企業監査及びコンプライアンスに関する相当程度の知見を有しております。
 6. CEO : Chief Executive Officer CCO : Chief Compliance Officer CSO : Chief Strategy Officer, CFO : Chief Financial Officer
 7. 2022年4月1日付で、取締役の会社における地位及び担当を次のとおり変更しております。

氏名	会社における地位	担当
近藤 隆弘	※取締役	
富永 浩史	※取締役 CSO CEO	欧州地域、新興地域統括、経営企画部、広報部、IT戦略部担当
岩本 秀之	※取締役 CFO	投資・審査部担当

(注) ※印は代表取締役であります。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役及び各社外監査役は、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める額を責任の限度としております。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

① 被保険者の範囲

当社、当社の子会社及び関連会社の取締役・監査役、執行役員及び管理職又は監督者の地位にある従業員。

② 保険契約の内容の概要

被保険者が上記①の役職としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償するものです。ただし、贈収賄などの犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員等自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じています。なお、保険料は全額当社負担としています。

(4) 取締役及び監査役の報酬等

① 取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する内容及び決定方法

(a) 決定方針及び決定プロセス

当社の取締役の報酬は、基本報酬としての[i]固定報酬と、業績連動報酬としての[ii]賞与（短期インセンティブ）、[iii]譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ）で構成しております。固定報酬と業績連動報酬の比率は、50:50を目安としております。また、業績連動報酬のうち、「賞与」と「譲渡制限付株式報酬」の比率は、70:30としております。各事業年度における業績連動報酬の支給額は、取締役が当社グループ会社全体の最終利益（臨時的、偶発的に発生した収益及び損失を含む）に対して責任を負うことから、役員毎に前事業年度の連結当期利益（親会社の所有者に帰属）を指標として決定しております。

ただし、社外取締役は業務執行から独立した立場であることから、固定報酬のみを支給し、賞与及び譲渡制限付株式報酬は支給しません。監査役においても監査を適切に行うため独立した立場であることから、固定報酬のみを支給しております。

当社は、取締役会の諮問機関として、過半数が独立社外取締役で構成される「役員報酬委員会」を設置しております。同委員会の委員長は代表権を持たず業務執行に関与しない取締役会長が務めております。「役員報酬委員会」は当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針（以下「本方針」という）、役員報酬体系、株主総会に上程する役員報酬議案、その他の役員報酬に関する重要事項について審議します。

取締役会は、かかる審議結果を踏まえて本方針、株主総会に上程する役員報酬議案（役員賞与支給の件）及び譲渡制限付株式報酬に係る取締役の個人別の報酬を決議いたします。なお、固定報酬及び賞与に係る取締役の個人別の報酬額については、柔軟かつ機動的に行う観点から、代表取締役社長へ決定を委任しております。代表取締役社長は、役員報酬委員会の各構成員からの個別の意見聴取結果も踏まえ、本方針に従って取締役の個人別の報酬額を決定しております。取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、取締役会で決議された本方針と整合していることや、役員報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認の上、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

(b) 各報酬の決定方法

当社取締役（社外取締役除く、以下「対象取締役」という）の各報酬の概要は以下の通りです。

〔i〕 固定報酬

固定報酬は月額報酬とし、業界他社の報酬データ等を参考として、各取締役の役位とその職責を勘案し、妥当な水準を設定しております。

〔ii〕 賞与

各事業年度における個人別の賞与の支給額は、役位毎に応じて定められる業績連動報酬の合計額の70%に対し、必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえた調整を行って決定しております。

〔iii〕 譲渡制限付株式報酬

各事業年度における個人別の譲渡制限付株式報酬の支給額は、役位毎に応じて定められる業績連動報酬の合計額の30%に対し、必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえた調整を行って決定しております。

但し、当該取締役に譲渡制限付株式報酬を付与することが相当でない事由がある場合には、当該取締役の業績連動報酬の全額を賞与として支給します。

2020年6月23日開催の第99回定時株主総会で定められた株式報酬額（年額：2億円以内）の範囲内において、取締役会で株式報酬を決議します。主な内容は以下の通りです。

対象者	当社取締役（社外取締役除く）
株式報酬枠	対象取締役に對して合計で年額2億円以内
各取締役に對する株式報酬額	会社業績等を踏まえて毎年設定
割り当てる株式の種類および 割り当て方法	普通株式（割当契約において譲渡制限を付したものを）を発行または処分
割り当てる株式の総数	対象取締役に對して合計で年20万株以内
払込金額	各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
譲渡制限期間	割当日から退任日
譲渡制限の解除条件	譲渡制限期間の満了をもって制限を解除
当社による無償取得	譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式のすべて、若しくは一部を当社が無償取得することができる
各取締役に對する支給決定 プロセス	役員報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会にて決定
組織再編時の調整	当社が消滅会社となる合併、完全子会社となる組織再編等の場合、合理的に調整した数の株式について譲渡制限を解除する
端数株の取扱い	一株未満は切り捨て

② 取締役及び監査役の報酬等の総額

区 分	報酬等の 総 額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の数
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞 与	譲渡制限付 株式報酬	
取 締 役 (うち社外取締役)	575百万円 (57)	301百万円 (57)	228百万円 (-)	45百万円 (-)	10名 (4)
監 査 役 (うち社外監査役)	126 (43)	126 (43)	- (-)	- (-)	5 (3)
合 計 (うち社外役員)	701 (100)	427 (100)	228 (-)	45 (-)	15 (7)

- (注) 1. 使用人兼務取締役はおりません。
2. 上記には、2021年6月24日開催の第100回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名（社外取締役を含まず）を含んでおります。
3. 2020年6月23日開催の第99回定時株主総会決議により、①取締役に対する固定報酬に係る報酬枠は年額6億円以内（うち社外取締役は年額900万円）、②株式報酬に係る報酬枠は年額2億円以内（割り当てる株式の総数は年間20万株以内）と定められています。なお、上記①の決議に係る株主総会終結時点での取締役は8名（うち社外取締役4名）、上記②の決議に係る株主総会終結時点での取締役（社外取締役を除く）は4名です。
4. 2014年6月20日開催の第93回定時株主総会決議により、監査役に対する報酬枠は月額16百万円以内と定められています。なお、当該決議に係る株主総会終結時点での監査役は5名（うち社外監査役3名）です。
5. 報酬等の総額には、2022年6月24日開催の第101回定時株主総会において付議いたします以下の役員賞与が含まれております。
取締役 5名 228百万円
6. 上記報酬等のうち、「賞与」（上記(4)①(b) ii ご参照）及び「株式報酬」（上記(4)①(b) iii ご参照）に係る業績指標である前事業年度の連結当期利益（親会社の所有者に帰属）は2,222億円です。
7. 上記の「株式報酬」は、参考値として、当事業年度に係る株式報酬である譲渡制限付株式と引換えにする払込みに充てるための金銭債権として付与を想定（暫定）している額を記載しています。
8. 当事業年度の固定報酬及び賞与に係る取締役の個人別の報酬額の決定は、当社取締役会決議に基づき当社代表取締役社長賞谷伊知郎に委任いたします。当該委任の内容、理由等については、上記(4)①(a)をご参照ください。

(5) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

- ・取締役藤沢久美氏は、株式会社ソフィアバンクの代表取締役、株式会社静岡銀行、株式会社クリーク・アンド・リバー社、株式会社ネットプロテクションズホールディングス及びセルソース株式会社の社外取締役であります。株式会社静岡銀行と当社との間には資金借入の取引関係があります。株式会社ソフィアバンク、株式会社クリーク・アンド・リバー社、株式会社ネットプロテクションズホールディングス及びセルソース株式会社と当社との間には特別の関係はありません。
- ・取締役Didier Leroy氏は、トヨタモーターヨーロッパ株式会社の取締役会長であります。トヨタモーターヨーロッパ株式会社と当社との間には製品及び原材料の仕入・販売等の取引があります。
- ・取締役井上ゆかり氏は、日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長、及びサントリー食品インターナショナル株式会社の社外取締役であります。日本ケロッグ合同会社及びサントリー食品インターナショナル株式会社と当社との間には特別の関係はありません。
- ・監査役豊田周平氏は、トヨタ紡織株式会社の代表取締役会長であります。トヨタ紡織株式会社は、当社の株式114千株を保有する株主であり、当社との間には製品及び原材料の仕入・販売等の取引関係があります。
- ・監査役桑野雄一郎氏は、高樹町法律事務所の代表弁護士、及び株式会社昭文社ホールディングスの社外取締役（監査等委員）であります。高樹町法律事務所及び株式会社昭文社ホールディングスと当社との間には特別の関係はありません。
- ・監査役高橋勉氏は、株式会社スカパーJSATホールディングスの社外監査役及びみずほ信託銀行株式会社の社外取締役（監査等委員）であります。株式会社スカパーJSATホールディングスと当社との間には特別の関係はありません。みずほ信託銀行株式会社と豊田通商企業年金基金との間には年金資産の一部について運用委託の関係がありますが、そのほかみずほ信託銀行株式会社と当社との間には特別の関係はありません。



社外役員を交えての役員オフサイトミーティング



社外役員と営業本部との対話会

② 主な活動状況及び社外取締役が期待される役割に関して行った職務の概要

区分	氏名	主な活動状況及び社外取締役が期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	藤沢久美	当期開催の取締役会13回中13回に出席しています。投資、国際金融、ダイバーシティ等の分野における豊富な経験と幅広い知見をもとに、主として当社の新規事業やダイバーシティ経営への助言や発言を積極的に行い、業務執行の監督を行っています。また、役員人事委員会・役員報酬委員会の委員として、役員人事案ならびに報酬案に関し客観的な立場から審議しています。
取締役	河本邦仁	当期開催の取締役会13回中13回に出席しています。研究者としての高い次元の学術的知見をもとに、主として当社の推進する新規事業やカーボンニュートラル推進への取り組みに関する助言や発言を積極的に行い、業務執行の監督を行っています。また、役員人事委員会・報酬委員会の委員として、役員人事案ならびに報酬案に関し客観的な立場から審議しています。
取締役	Didier Leroy	当期開催の取締役会13回中13回に出席しています。豊富な経営経験とグローバルかつ自動車分野における専門的知見をもとに、主として当社のモビリティ事業への助言や発言を積極的に行い、業務執行の監督を行っています。
取締役	井上ゆかり	当期開催の取締役会13回中12回に出席しています。コンシューマー向けビジネスにおけるグローバルかつ豊富な経営経験とダイバーシティの専門的知見をもとに、主として当社のLife&Community事業やダイバーシティ経営への助言と発言を積極的に行い、業務執行の監督を行っています。また、役員人事委員会・報酬委員会の委員として、役員人事案ならびに報酬案に関し客観的な立場から審議しています。
監査役	豊田周平	当期開催の取締役会13回中12回、また当期開催の監査役会14回中14回に出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識から積極的に発言を行っております。
監査役	桑野雄一郎	当期開催の取締役会13回中13回、また当期開催の監査役会14回中14回に出席し、弁護士としての専門知識、経験等から積極的に発言を行っております。
監査役	高橋勉	当期開催の取締役会13回中13回、また当期開催の監査役会14回中14回に出席し、公認会計士としての専門知識、経験等から積極的に発言を行っております。