



Be the **Right ONE**

Integrated Report 2024

综合报告 2024
2023 财年



编辑方针

丰田通商集团将综合报告(以下简称“本报告”)定位为与广大利益相关方沟通的媒介,努力通过对话持续提升企业价值。

在策划和编制本报告时,参考了IFRS财团提出的《综合报告框架》和经济产业省的《价值协创指南》,并加入了与利益相关方的对话内容。

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,请参见本公司官网的“可持续发展”和“投资指南”英文版页面。

综合报告的定位



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非历史事实的“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。

报告范围

综合报告的目标周期: 2023年4月1日至2024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

纳入主要 ESG 投资指数

截至 2024 年 7 月, 丰田通商股票已纳入以下主要 ESG 投资指数。



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



* 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。

CDP 评估结果 (2023 年度)



气候变化

A

水安全

A-

森林

木材

A

棕榈油

B

大豆

B

环境绩效数据担保

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

人事相关评估项目



数字化转型相关评估项目



有关外部评价,
请参见本公司官网的“外部评价”(英文版)

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

关于封面和 P.1 的平面设计图片



为了传达本公司珍视的宗旨“为子孙后代营造更加宜居的地球环境”, 我们制作了名为《敞开心扉, 描绘未来》的新广告和平面设计。

以展示着描绘丰田通商各种业务的画作的 Toyota Tsusho Gallery 为背景, 演员大月美里果 (Otsuki Mirika) 踏足拥有非洲存在感 No.1 的“非洲业务”以及日本国内最大规模的“可再生能源业务”的现场, 描绘了一段面向未来的故事。

敬请欣赏融合了实景拍摄、动画以及音乐的、丰田通商独有的广告和平面设计。

您可以通过以下链接(英文版)查看新广告的详细内容。

https://www.toyota-tsusho.com/english/press/detail/240712_006433.html

Contents

总裁致辞

01

P.7 总裁致辞

02

价值创造史话

- P.17 价值创造模式
- P.19 理念和远景规划
- P.21 优势源自“丰田通商特色”
- P.22 从“丰田通商集团路线”
到“丰田通商 DNA”的演变
- P.25 在发展过程中建立的业务竞争优势
- P.27 创造的价值(财务及非财务亮点)

03

增长型战略

- P.31 长期理想目标和对商业环境的认识
- P.33 长期理想目标和面向未来的业务领域
- P.34 中期经营计划(2024 财年至2026 财年)
- P.37 数字化转型(DX)

04

全新本部体系和使命

- P.41 加快实现增长型战略的全新本部体系
- P.43 金属 Plus 本部
- P.45 循环经济本部
- P.47 全球供应链本部
- P.49 移动出行本部
- P.51 绿色基础设施本部
- P.53 电子·数字化方案本部
- P.55 生活产业本部
- P.57 非洲本部

05

财务战略

- P.61 CFO 致辞
- P.66 投资周期管理
- P.67 风险管理

06

人事战略

- P.71 CHRO 致辞
- P.72 人事战略总体情况
- P.73 人财开发
- P.74 因岗设人与因人设岗
- P.75 DE & I(多元化、公平性和包容性)
- P.76 健康经营

丰田通商的
价值创造



07 可持续经营

- P.79 CSO 致辞
- P.81 推进可持续经营
- P.83 可持续发展相关重要课题
(Materiality) 定量 KPI 一览
- P.85 可持续发展相关重要课题
(Materiality) 的应对措施

08 环境

- P.95 根据 TCFD 的建议披露信息
- P.101 温室气体减排措施
- P.103 碳中和推进体系
- P.107 五个工作小组的措施概要
和主要实绩
- P.109 截至 2030 年的路线图
- P.111 公司内外合作
- P.112 环境管理
- P.113 基于 TNFD 的初始披露

09 社会

- P.117 供应链管理/尊重人权
- P.119 面向富裕社会和未来的措施
- P.122 安全卫生方针
- P.123 合规方针

10 管理

- P.127 外部董事寄语
- P.129 企业管理
- P.137 管理体系

11

- P.141 财务摘要
- P.143 组织结构图
- P.144 公司数据



总裁致辞

P.7 总裁致辞

01

总裁致辞



CEO Message

总裁 CEO*
伊知郎 伊知郎

*CEO: Chief Executive Officer

我们将不断打磨“丰田通商独有”的业务，
作为带领客户与合作伙伴迈向新世界的“引领者”，
追求“Be the Right ONE”，
为未来的人们带去“笑容和幸福”

2023财年是扎实 布局未来的一年

2023财年，丰田通商集团归属于母公司所有者的净利润(以下简称“当期利润”)达到3,314亿日元，连续三个财年大幅刷新历史最高利润。回顾过去，2022财年的当期利润为2,841亿日元，这是由于日元贬值、商品市场行情高涨以及汽车行业供应链复苏等因素对业绩产生了积极影响，因此可以说是“利好因素下的参考值”。我们将2023财年定位为“打造真正实力的一年”，并努力增强企业体质，以满足包括汽车生产相关业务量增加在内的旺盛需求。

因此，2023财年，我们创下了3,314亿日元的当期利润，远高于2021财年公布的中期经营计划中制定的1,800亿日元的目标。同时，在本公司的重点领域，我们在北海道北地区建成了日本最大级别的风力发电设备以及输电和储能业务设备，并在美国追加投资了一家车载电池工厂，我认为我们已经形成了强大的实力。

回顾过去20多年，从2000财年到2023财年，我们的总市值增长了约30倍，远超同期日经平均股价的增长水平(约3倍)，由此可见本集团在此期间取得了显著的成长。在广大股东的理解与支持下，我们将经营资源投向了增长领域，相应的成果体现在这些数字上，我们也因此逐渐对过去的战略和经营决策建立起了更多信心。

在21世纪00年代之前，丰田通商集团一直处在“追随者”的立场上。这期间，我们作为支撑丰田集团等客户与合作伙伴的幕后力量，与合作伙伴一路共同成长。在接下来的21世纪10年代，我们成为了与客户共同思考、共同推进业务的“陪伴者”，业绩得到了进一步发展。在此过程中，我们通过在日本国内外实行并购，包括收购在非洲拥有业务网络的法国最大商社CFAO，以及在全球开展可再生能源业务的Eurus Energy Holdings Corporation等，逐步扩大了业务范围。

截至2000年，我们拥有140家关联公司，现在已经超过1,000家。通过并购，我们不仅获得了新业务，而且吸引

| | 截至2001年3月 (2000财年) | 截至2020年3月 (2019财年) |
|--------|-----------------------|-----------------------|
| 总市值 | 1,179亿日元 | 8,957亿日元 |
| 当期利润 | 82亿日元 | 1,355亿日元 |
| 关联公司数量 | 140家 | 1,012家 |
| 员工人数 | 9,493人 | 66,067人 |
| 日经平均股价 | 12,999日元 | 18,917日元 |

| 截至2024年3月 (2023财年) |
|-----------------------|
| 36,119亿日元 |
| 3,314亿日元 |
| 1,022家 |
| 69,517人 |
| 40,369日元 |

| | 2000财年→ 2023财年 | 2000财年→ 2023财年 |
|--------|-------------------|-------------------|
| 总市值 | 30.6倍 | 4.0倍 |
| 当期利润 | 40.4倍 | 2.4倍 |
| 关联公司数量 | 7.3倍 | 1.0倍 |
| 员工人数 | 7.3倍 | 1.1倍 |
| 日经平均股价 | 3.1倍 | 2.1倍 |

总裁致辞

了优秀人财加入本集团，它所带来的效果非常可观，事实证明，我们通过并购获得的这些我们原本欠缺的能力和创意为丰田通商后来的发展提供了源源不断的动力。

在新冠疫情的三年里，我们与供应商、客户和合作伙伴之间的信任关系变得更加牢固。在全球供应链环境急剧变化的情况下，我们通过分享供需和行情相关数据，提高了交易的透明度，确保了业务的连续性。

立足于因新冠疫情而进一步加深的信任关系，本集团发挥综合实力，各部门团结一致，通过提供“丰田通商独有”的功能，努力解决客户面临的困难。因此，我们得以在以前与客户没有交集的部门创造新业务，我坚信“丰田通商能够为世界提供的产品和服务远比我们认知的要丰富得多，在此基础上，我们能够完全地贴近客户，凝聚我们的全部力量，为客户做出更多贡献”。

可见，本集团在客户与合作伙伴的支持下，正在逐渐成

为比周围人看得更远、敢于挑战的“先驱”。

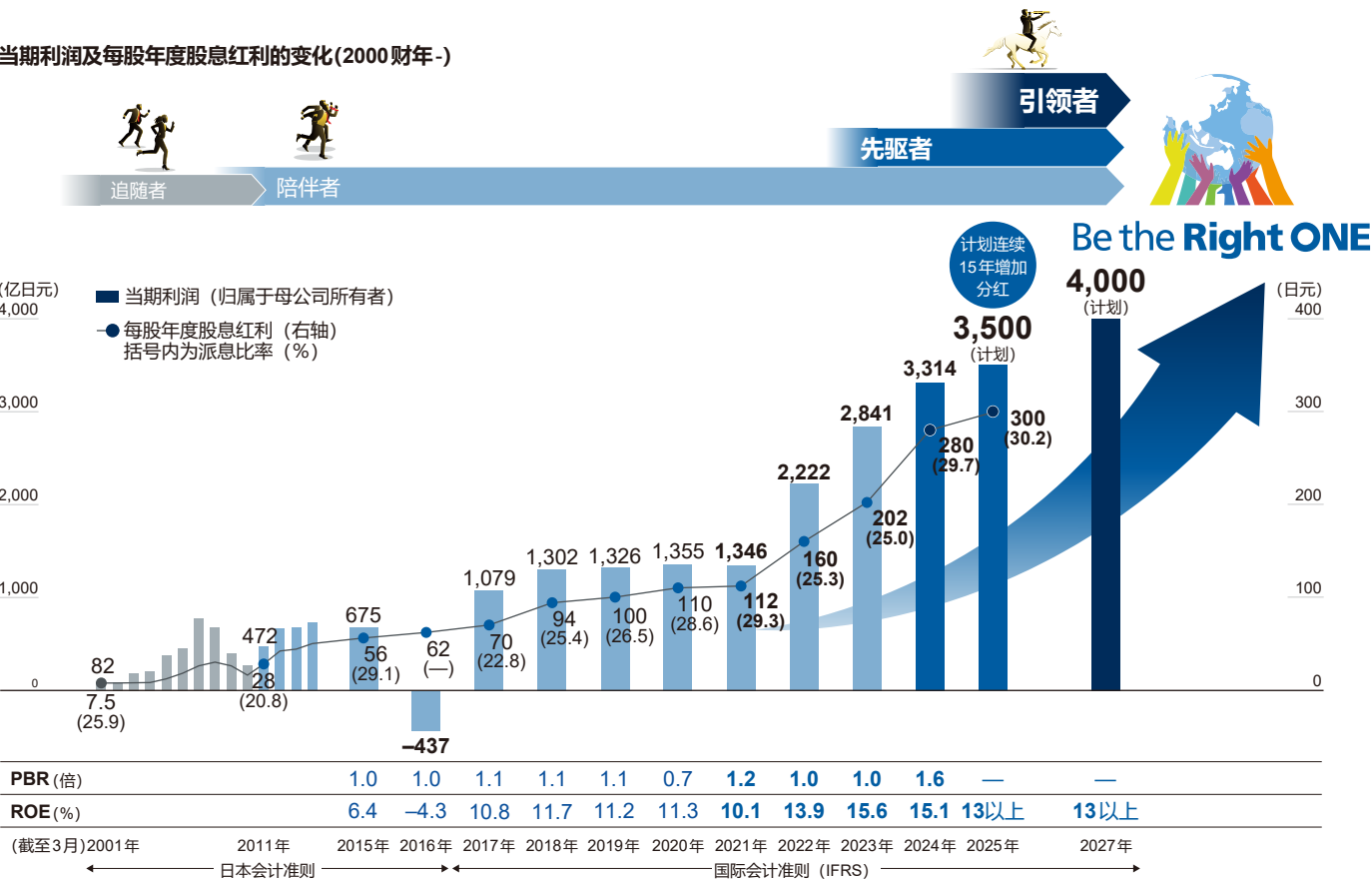
而我设想的本集团的未来定位是“引领者”。在不忘初心、继续扮演幕后力量的同时，提前把握外部环境的变化，继续保持一颗感恩之心，成长为一家比以往更贴近客户与合作伙伴并带领大家迈向新世界的企业。

回归本质问题，重新定义使命

2023年制定的七大重点领域*中既有已经得到客户广泛认知的领域，也有未来有望实现高速增长的业务。为了加快推进以这七大重点领域为中心的增长型战略，我们调整了面向客户的价值主张，本着“组织服从战略”的理念，于2024年4月重组了营业本部体系，并更改了组织名称。

许多商社根据经营的产品为其营业部门命名，但我们为

当期利润及每股年度股息红利变化(2000财年-)



客户提供的产品,从本质来说是通过提供产品和服务所创造的价值。

因此,我们将只有丰田通商才能提供给客户的价值以及通过这些价值履行的对于社会的使命转化成语言,并将其作为各营业本部的名称。在重新定义时,我们回归到“我们为什么存在,为谁而存在,我们应该做什么”“我们为了世界上的哪些人的笑容和幸福而存在”“我们想要解决社会的哪些困难和课题”等本质问题上。

通过开展立足于使命的工作,公司、本部和员工各自提供的价值将像同心圆一样相连。当一个人清楚地看到自己的工作如何为公司做出贡献,以及自己如何通过公司造福社会时,就会感受到工作价值,并能够发挥出最高的水平。我们需要抓住本质,即思考自己能给客户提供什么样的附加值,在此基础上开展日常工作,而不是把销售特定的商品和进出口本身看作工作。

我希望每一位员工都能理解面向客户的价值主张以及对社会的使命,并将其运用到自己的工作中。

*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、电池、氢能与替代燃料、Economy of Life

详情请参见P.41“加快实现增长型战略的全新本部体系”→

输送“能够创造变化的人”

当前,作为经营高层,我的使命之一是输送“能够创造变化的人”。这背后有我自己的经验,我见过很多公司因为害怕改变而走向衰落。企业生存的关键还是在于敏捷的应变能力以及不断创造新需求的能力。

丰田集团的改善(KAIZEN)文化已经根植于本公司的价值观和行为准则中。各个岗位都形成了一种“不满足于现状,打造更好的产品,向更高目标迈进”的心态。我认为改善(KAIZEN)的本质就是“相信人拥有的无限潜能和努力”。

“安全”是所有工作的起点,我将其理解为“珍爱生命”。包括我在内的公司经营层始终坚持“现地、现物、现实”的原则,参与本集团工厂和业务伙伴工厂的安全检查,亲自视察一线员工的安全作业情况,并直接询问他们“有没有什么困难”。未来,我们将继续本着安全管理就是“人员建设”的理念,积极开展各种工作,争取赢得信任和信赖。



通过现地现物的形式确认 Toyotsu Smelting Technology Corporation 荻田工厂一线员工的安全作业情况

2024财年是 “执行战略的一年”

如上所述，我们于2024年4月重组了营业本部体系，做好了在“下一个新阶段”战斗的准备。2024财年是“执行战略的一年”。当期利润目标设定为3,500亿日元，比2023财年的3,314亿日元增加约200亿日元。ROE的目标设定为保持在13%以上，并以高度重视资本效率的方式开展经营。

同时，我们将进一步加快推进七大重点领域的增长型战略，力争成为对社会和客户而言的“Be the Right ONE”（独一无二、无可替代的存在）。这是一种其他公司无法替代，“只有丰田通商才能实现、只有丰田通商才能解决”的状态。例如，在碳中和、循环经济或非洲等领域，我们的目标是成为客户首先想到的合作伙伴，确保客户树立“先问问丰通”的意识。换个角度说，“如果其他公司能够提供附加值更高的业务，那就可以交给他们去做”。

未来，我们将继续寻找能够发挥丰田通商优势的业务，不仅要解决社会课题，还要实现可持续增长，成为利益相关方始终信任的企业和持续受到青睐的企业。如今，包括我们在内的许多公司都宣称“为解决社会课题做贡献”。但是，我认为我们不能停留在解决社会课题的层面上。如今的企业在开展业务的时候，需要从“解决+α”的角度考虑如何为社会带来更多“笑容和幸福”。

现在我们需要的是 “个体力量”

为了朝着这个方向前进，营造一种跨越部门界限、能够无穷无尽地开展积极对话(Dialogue)的企业文化至关重要，除了纵向与横向的联系以外，还要注重“斜向”的连接，推动构建更加强大的组织。本公司部门之间的壁垒较低，容

易形成多个部门协同工作的机制，我们将继续发挥本集团的综合实力，贴近客户，帮助他们解决困难。另一方面，从中长期的时间轴来看，虽然团队合作良好，但“个人实力”仍然不足，这是本公司面临的一项课题。

如果只在本公司已经确立优势的领域决一胜负，只要维持现有的实力，或许就能立于不败之地。但是，我们在碳中和与循环经济等领域已经发起了新的挑战，与日本国内外高水平人财合作的案例也在增加。因此，我们必须提高每个员工的实力。全面响应客户的期待并贯彻到底的“个体力量”，正是我们现在所需要的。

将与所有利益相关方的 对话内容融入到经营中

为了加强与投资者的对话，我们于2023年恢复了因新冠疫情而暂停的海外IR路演。最近，越来越多的机构投资者表示，丰田通商“不再是一家商社，而是一家有特色的组织”。我们不仅深度参与了汽车领域的供应链，在可再生能源和非洲等领域的竞争优势也越来越明确，并且得到了资本市场的认可，我们对此感到非常高兴。我们将与投资者开展透明的对话(Dialogue)，并将从中获得的启示反映在经营管理中，以履行对资本市场的责任。

在2024年4月公布的中期经营计划中，我们宣布从2024财年开始，用三年时间创造超过1.3万亿日元的经营现金流量。其中1万亿日元用于增长型投资，3,000亿日元以上用于回馈股东，这一数字远远超过过去三年的分红总额(2,260亿日元)。同时，我认为有必要通过数字的形式清晰地展示如何将创造出来的现金用于面向未来的再投资，并将其转化为回报。

详情请参见P.59“财务战略”▶

落实中期经营计划以及实现未来的远景规划和企业理念的关键在于人财。企业应该履行的使命是输送对社会有益的人财，并为这些人财提供充分发挥个人能力的平台。我们从“通过培养业务战略所需的人财来确保质量和数量”以及“营造能够最大限度发挥个人能力的环境”两个方面定义人力资本经营。目前，我们正在落实基于这一定义的各种人事措施，促进提高“个体力量”。人财的成长和能力的提升确实需要知识和经验。尤其是经验，它是员工自信的来源，而提供这样的平台正是公司的职责所在。

我们启动了与年轻员工的反向指导，目的是通过一对一的直接对话(Dialogue)，了解他们的个性，在这一过程中，我常常鼓励他们：“只要全力以赴，任何努力都不会白费。不论从事什么工作，只要在自己的岗位上成为无可替代的存在，就一定能迈向下一个新阶段。”我认为，企业价值等于“员工对公司的热爱程度、对自身工作的热情和自豪感、发挥自

身能力的程度、为社会做出的贡献”的总和。从这个意义上说，进一步提高员工的参与度是一项重要的主题。

详情请参见P.69“人事战略”

与培养和输送人财一样，我们在可持续经营方面也投入了大量精力。现在，环境和社会不仅仅是在开展企业活动时需要“考虑”的因素，它们已经成为开展业务的“前提条件”和业务本身。根据与利益相关方的对话(Dialogue)，我们将“该业务是否考虑到了自然环境”以及“是否能够为地区社会做出贡献”作为经营判断的标准。丰田通商集团在2022年制定集团环境方针时，提出了“为子孙后代营造更加宜居的地球环境”的口号。这个口号包含着“不仅要造福当今社会，还要有益于未来”的愿望。我始终坚持，我们应该从事为未来的人们带去笑容和幸福且能够获得他们感谢的业务，并在做出经营判断时要考虑到未来。

详情请参见P.77“可持续经营”



通过在我重视的反向指导中与每位员工的对话(Dialogue)，我获得了新的启示

坚守正道， 做始终值得信赖的企业

正如我在开头提到的，要成为带领客户和合作伙伴迈向新世界的“引领者”，我们面临三项课题。

首要课题是“合作伙伴战略”。商社的业务很少只靠自己就能完成，产品制造商等合作伙伴对于丰田通商的重要性不言而喻。我们需要与现有的合作伙伴以及未来的候选合作伙伴开展协作，创造新的业务并扩大规模。同时，我们还需要思考如何才能成为合作伙伴坚定不移的选择，并站在合作伙伴的立场上，深化双赢关系。

第二项课题是“培养和配置全球领导者”。本集团在世界各国和地区开展多样化的业务，为了加强集团一体化经营和推进多元化，首先有必要明确海外当地法人和海外实体的重要职位。其次，需要定义每个职位的预期作用和所需技能等，然后选出候补的接班人，并加强从培养到配置的衔接。为了成为始终受各国和各地区信任的企业，今后海外当地法人和海外实体的主要职位将由熟悉当地特性、文化和商业习惯等的人财来担任，做到人岗相适，从而推动全球业务的发展。

第三项课题是“管理”。我们不仅要加强超过1,000家公司的集团管理，还要再次确保我们所说的SQDC，即“Safety

(安全)”“Quality(质量)”“Delivery(交货时间)”和“Cost(成本)”的优先顺序不会颠倒。实际上，在新冠疫情期间，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。当时，虽然我们基本上避免了因本公司造成的产品供应中断，但也多次陷入可能动摇SQDC优先顺序的境地。基于对当时情况的反省，我们再次努力向员工灌输理念，以确保SQDC的顺序绝不动摇。因此，我们应当建立一种在遇到难以判断的情况时，可以随时与同事和上司商量的关系，并营造良好的组织和文化来确保员工的心理安全，确保他们果断拉动“安灯”*(Andon)绳。我将继续向公司内部传达“客户与员工的安全以及遵守合规是所有工作的入口”这一理念，维持有序且健康的组织运营，坚守正道，做始终值得信赖的企业。

*安灯：安装在生产车间中的电子屏幕，当发生异常时，员工可以亮灯并通知相关人员（拉动安灯绳后，会通知生产线的异常并停止生产线）

贯穿过去、现在和未来， 注重“思维模式”和“行动”

为了重新回归原点，以通俗易懂的方式向下一代和全球传达公司内部应该共享的价值观和行为准则，我们于2023年9月启动了“丰田通商DNA传承与进化项目”。



通过現地現物的形式与锂生产业务合作伙伴考察锂矿



启动该项目的契机是反向指导。许多员工虽然已经理解了丰田通商集团路线提到的“团队力量”和“现地、现物、现实”，但还不懂“商魂”是什么。在与员工的交流中，我意识到有必要与时俱进地更新公司内部一直以来共享的“集团路线”和“丰田通商特色”。那么，什么样的精神和行为准则是需要不断传承的？哪些价值观应该面向未来不断升级？如何将这些内容传达给集团各成员公司中不同种族、国籍和年龄层的员工？带着这些问题，我们启动了这个项目。

我们选择了22名中坚力量组成项目团队，其中包括8名外籍员工和7名女性员工，充分体现了多元化的原则。在近一年的时间里，我们回顾了创业以来的历史，并从“作为我们行动基础的思维模式”“在历史中培养并始终注重的行动”以及“今后要培养的志向”三个角度出发，展开了讨论。经营层也参与了该项目，认真领会2024年1月发布的、为丰田通商指明前进方向的远景规划——“开辟新道路”，并重新审视了丰田集团远景规划的价值观与丰田通商DNA之间的联系。最终形成了“贯穿过去、现在和未来，继承和发展思维模式与行动”的理念。

目前，本集团汇聚了一批具有多样背景和价值观的人财，但可能有些人并没有深入理解丰田通商DNA的必要性。如何让这些员工参与进来，并让他们置身事内，将丰田通商DNA融入到日常工作中，是我们需要重点关注的事项。未来，我将继续努力推动“丰田通商DNA”的传播活动，确保在全球员工中深入人心。

正如我在开头提到的，我始终对与我们共同成长的客户和合作伙伴充满感激之情。今后，我将提高每位员工的“个体力量”，发挥本集团的综合实力，更好地回应客户与合作伙伴的期待，推动开展哪些让客户和合作伙伴心存“感激”的业务。在进一步打磨“丰田通商独有”的优势和功能的同时，我将继续追求“Be the Right ONE”（独一无二、无可替代的存在），争取不断受到全世界的客户、合作伙伴、投资者、地区社会、员工以及所有利益相关方的信任和青睐。我向大家承诺，我们不仅要解决社会课题，还要通过可持续发展，为未来的人们带去“笑容和幸福”。

总裁 CEO

豊谷伊知郎

价值创造史话

| | |
|------|---------------------------|
| P.17 | 价值创造模式 |
| P.19 | 理念和远景规划 |
| P.21 | 优势源自“丰田通商特色” |
| P.22 | 从“丰田通商集团路线”到“丰田通商 DNA”的演变 |
| P.25 | 在发展过程中建立的业务竞争优势 |
| P.27 | 创造的价值(财务及非财务亮点) |

02

价值创造模式

通过发挥本公司优势的业务，
为解决社会和环境课题做出贡献，
与大家携手创造更加美好的
社会和地球环境。

我们将通过已经实现“丰田通商特色”的业务领域(Core Value领域)大量创造现金,并将其重新分配给有助于解决社会课题的业务领域(Social Value领域)和有助于解决环境课题的业务领域(Nature Value领域)。同时,扩大Social Value领域和Nature Value领域的业务,发挥与Core Value领域的协同作用,从而推动Core Value领域的发展,形成良性循环。

通过加快并扩大这一循环,推动各个业务实现可持续增长,并实现我们的长期理想目标,即“在提供社会价值和自然价值的同时,实现经济价值,与大家携手创造更加美好的社会和地球环境”。

这一举措既是本公司可持续发展的本质,也是“经营本身”。

关于本公司的“可持续经营”,请参见P.77-92。

旨在实现“长期理想目标”的七大重点领域和基础业务

- | | |
|-------------------|-------------------------|
| ● 新一代移动出行 | 新一代汽车相关业务领域 |
| ● 可再生能源与能源管理 | 可再生能源和电力价值链相关业务领域 |
| ● 非洲 | 非洲相关业务领域 |
| ● 循环型静脉 | 资源循环相关业务领域 |
| ● 电池 | 电池整体供应链相关业务领域 |
| ● 氢能与替代燃料 | 氢能与生物燃料等替代燃料相关业务领域 |
| ● Economy of Life | 以医疗保健为中心的医疗和衣食住相关业务领域 |
| ● 基础业务 | 以移动出行行为中心的、本公司具有优势的业务领域 |

拉动增长的本公司优势

支持未来发展的
坚实的财务结构
P.59 ➡

与客户和合作伙伴
建立的强大的网络

在发展过程中建立的
业务竞争优势
P.25 ➡

创造“丰田通商特色”
业务的人力资本
P.69 ➡

长期理想目标

P.31 ➡

在提供社会价值和自然价值的同时，实现经济价值，与大家携手创造更加美好的社会和地球环境

Global Vision

P.20 ➡

Be the Right ONE

Social Value 领域

有助于解决社会课题的业务

- Economy of Life
- 电池
- 循环型静脉

Nature Value 领域

有助于解决环境课题的业务

- 氢能与替代燃料
- 可再生能源与能源管理

面向未来的业务领域
P.33 ➡

Core Value 领域

已经实现“丰田通商特色”的业务

- 新一代移动出行
- 非洲
- 基础业务

兼顾解决社会问题和企业发展的可持续发展重要课题 (Materiality) P.80 ➡

为脱碳社会转型做贡献

为循环型社会做贡献

解决发展中国家的社会课题

为建设安全舒适的移动出行社会做贡献

为可持续增长奠定基础的
优势来源和经营基础

丰田通商 DNA

P.20 ➡

管理

P.125 ➡

为公司发展奠定基础的
可持续发展重要课题
(Materiality) P.80 ➡

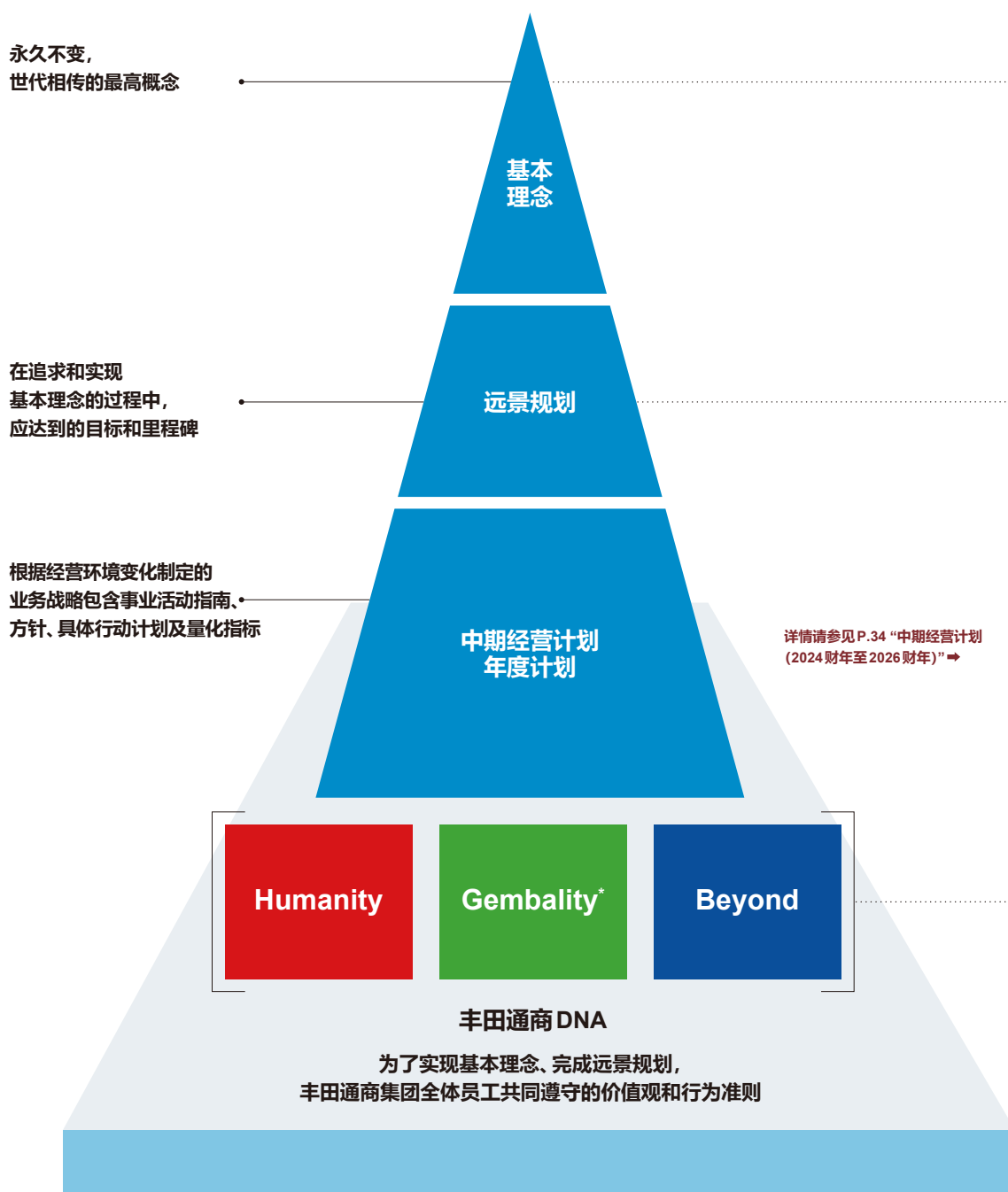
安全与合规

尊重人权
与人财培养

支撑价值创造的基础

理念和远景规划

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和保护地球
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。



* Gembality: Gemba(现场 = 现地、现物) + Reality(现实)的造词

为了“与大家携手创造更加美好的社会和地球环境”，丰田通商提出了企业理念和行动指南作为基本理念。

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

为了将行动指南转化为具体行动，本公司制定了《全球行为伦理规范》(Global Code of Conduct & Ethics, COCE)。

详情请参见 P.123《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 DNA

继续坚持“Be the Right ONE”
贯穿过去、现在和未来，注重“思维模式”和“行动”

详情请参见 P.22“从‘丰田通商集团路线’到‘丰田通商 DNA’的演变”➡

Humanity

Gembality

Beyond

真诚
关怀
充满热情

贴近现场
面对现实
永不言弃

超越界限
共同开拓
创造未来

(Integrity)
(Empathy)
(Passion)

(Live in Gemba)
(Face Reality)
(Accomplish)

(Beyond Borders)
(Open up New World Together)
(Create Future)

丰田通商的优势源自“丰田通商特色”

本公司在重视立足于“丰田集团”开辟创业道路这一原点的同时，通过以“商社”的姿态发起挑战，与加商株式会社和株式会社东棉合并以及全资收购CFAO公司，建立起了多元化的业务，并不断发展壮大。在这段发展史中，我们形成了“丰田通商特色”，这是我们优势的源泉。未来，我们将继续以“丰田通商特色”为基础，为社会和客户提供丰田通商独一无二的“Be the Right ONE”的价值。

成立～上世纪70年代

走上成为丰田集团商社的发展之道

丰田通商成立于1936年，其前身为丰田金融株式会社，主要从事丰田汽车的金融业务。第二次世界大战结束后，在日本政府第二次财阀解散运动中，因被认定为财阀集团而解散。1948年，在原商业部门的基础上，成立日新通商株式会社，即今日丰田通商的前身。

1956年更名为“丰田通商株式会社”，作为丰田集团下属商社，通过整车出口等业务不断发展壮大，并在名古屋证券交易所和东京证券交易所成功上市。

* 1987年，公司更名为“丰田通商株式会社”



上世纪80年代·90年代

随着丰田集团业务的全球化发展，大力推进海外业务

丰田集团各下属公司除了对外出口之外，还开始在世界各国进行海外生产。本公司随之相继在海外设立销售网点，并开始在日本巴基斯坦生产丰田汽车，配合丰田集团的全球化步伐，加快了在海外的拓展。1999年，本公司与加商株式会社开展业务合作，将公司经营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公司。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年后应达到的目标。在全球愿景(Global Vision)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公司和从事风力发电业务的Eurus Energy Holdings Corporation纳为全资子公司，在2024年将Terras Energy Corporation纳为全资子公司，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。

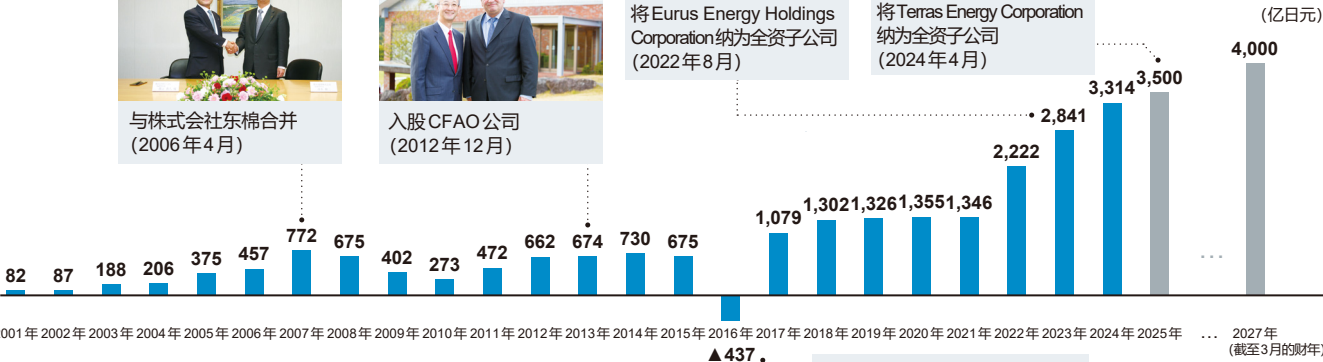


成长之路

当期利润(归属于母公司所有者)



ROE: 15.1%
净DER: 0.48倍
(截至2024年3月底)



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

从“丰田通商集团路线”到“丰田通商DNA”的演变

“丰田通商特色”是本公司优势的源泉，它以作为本公司共同的价值观和行为准则的“丰田通商集团路线”的形式传承下来。为了让世界各地的丰田通商员工继承和发展“丰田通商特色”，我们将“丰田通商集团路线”调整为“丰田通商DNA”。我们将通过珍视和进一步完善全新的“丰田通商DNA”，在世界范围内提供丰田通商独一无二的“Be the Right ONE”的价值，并开拓全新的未来。



“丰田通商DNA”所蕴含的理念



真诚
(Integrity)
关怀
(Empathy)
充满热情
(Passion)

- 将“安全合规”放在首位的诚心
- 关怀伙伴并尊重社会、环境和客户的良心
- 坚持到底的决心



贴近现场
(Live in Gemba)
面对现实
(Face Reality)
永不言弃
(Accomplish)

- 立足现场，不断改善 (KAIZEN)
- 面对现实，满足客户的真正需求
- 锲而不舍，永不言弃



超越界限
(Beyond Borders)
共同开拓
(Open up New World Together)
创造未来
(Create Future)

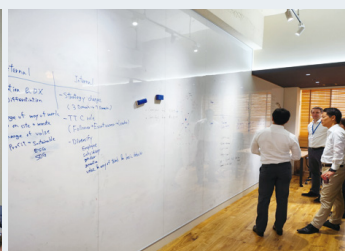
- 不断挑战，超越界限
- 多元化的个体团结起来，共同开拓世界
- 创造只有我们才能创造的未来

讨论“丰田通商DNA”时意识到的事情

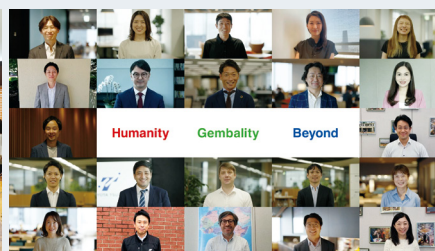
在讨论丰田通商DNA时，我们认为DNA的含义是“贯穿过去、现在和未来，注重‘思维模式’和‘行动’”。在此基础上，我们探讨了应该传承和发展哪些思维模式和行动，重新审视了“全体员工共同拥有的、作为我们行动基础的思维模式是什么？在丰田通商发展历史中培养起来的、作为我们的优势而应该始终重视的行动是什么？为了创造未来，我们应当培养的志向是什么？”等问题。同时，在梳理DNA的过程中，我们从本公司总部员工以及海外集团成员公司员工和客户等多种角度重新梳理了本公司的企业形象、企业文化和优势。我们将让全球新一代员工继承和发展在丰田通商发展历史中形成的“丰田通商特色”，并创造出具有“丰田通商特色”的业务。



项目成员正在开展讨论



正在进行头脑风暴



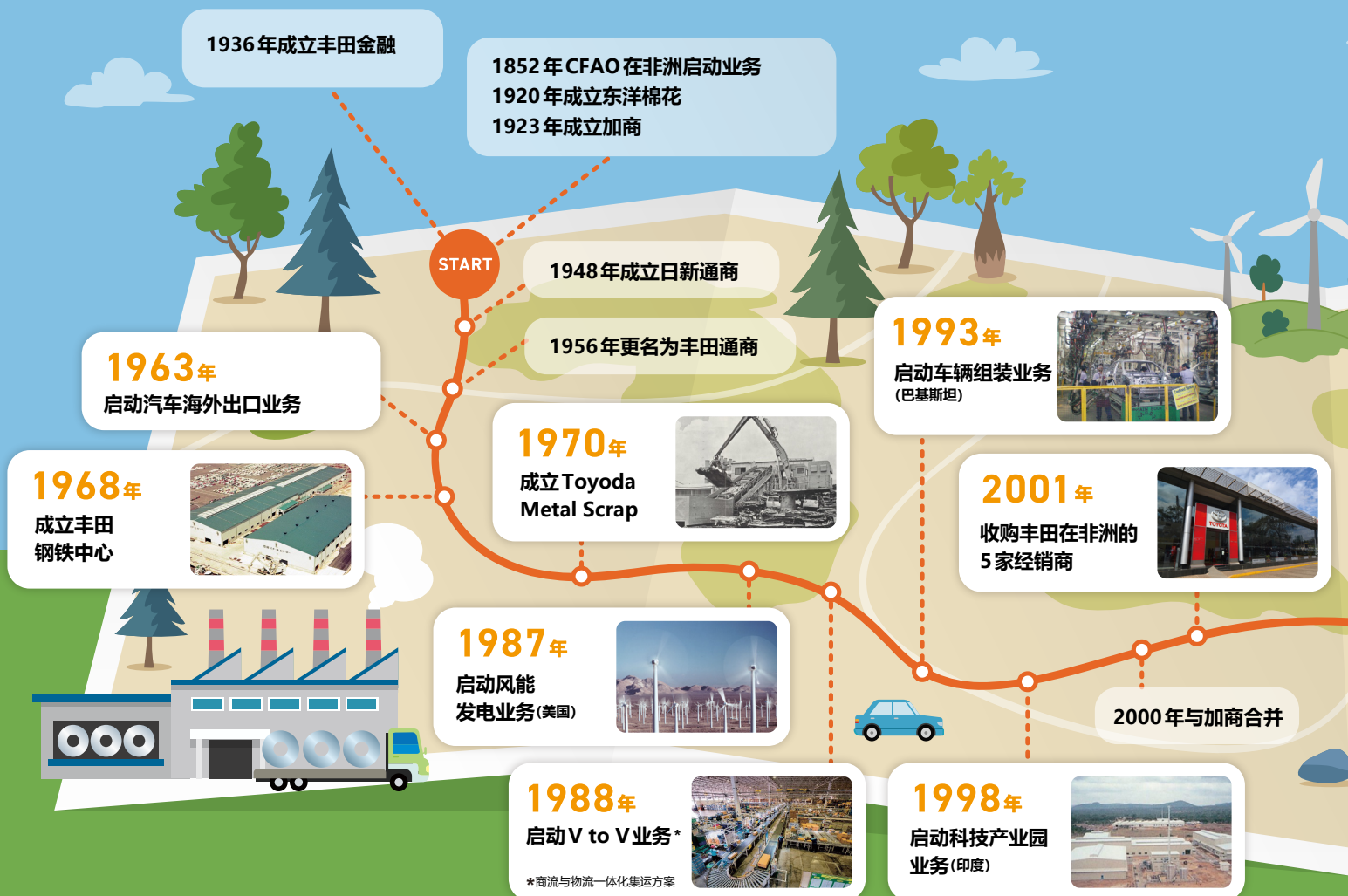
参与讨论的项目成员

培育而成的丰田通商DNA

作为丰田集团的商事部门创业以来，
我们通过全球布局、业务多元化、
与各种公司的并购培育了“丰田通商DNA”。
我们将继承和发展这一DNA，开创全新的未来。

for us
作为我们行动基础的思维模式
Humanity

真诚 (Integrity)
关怀 (Empathy)
充满热情 (Passion)



for you

在历史中培养并始终注重的行动

Gembality

for future

今后我们要培养的志向

Beyond

贴近现场 (Live in Gemba)

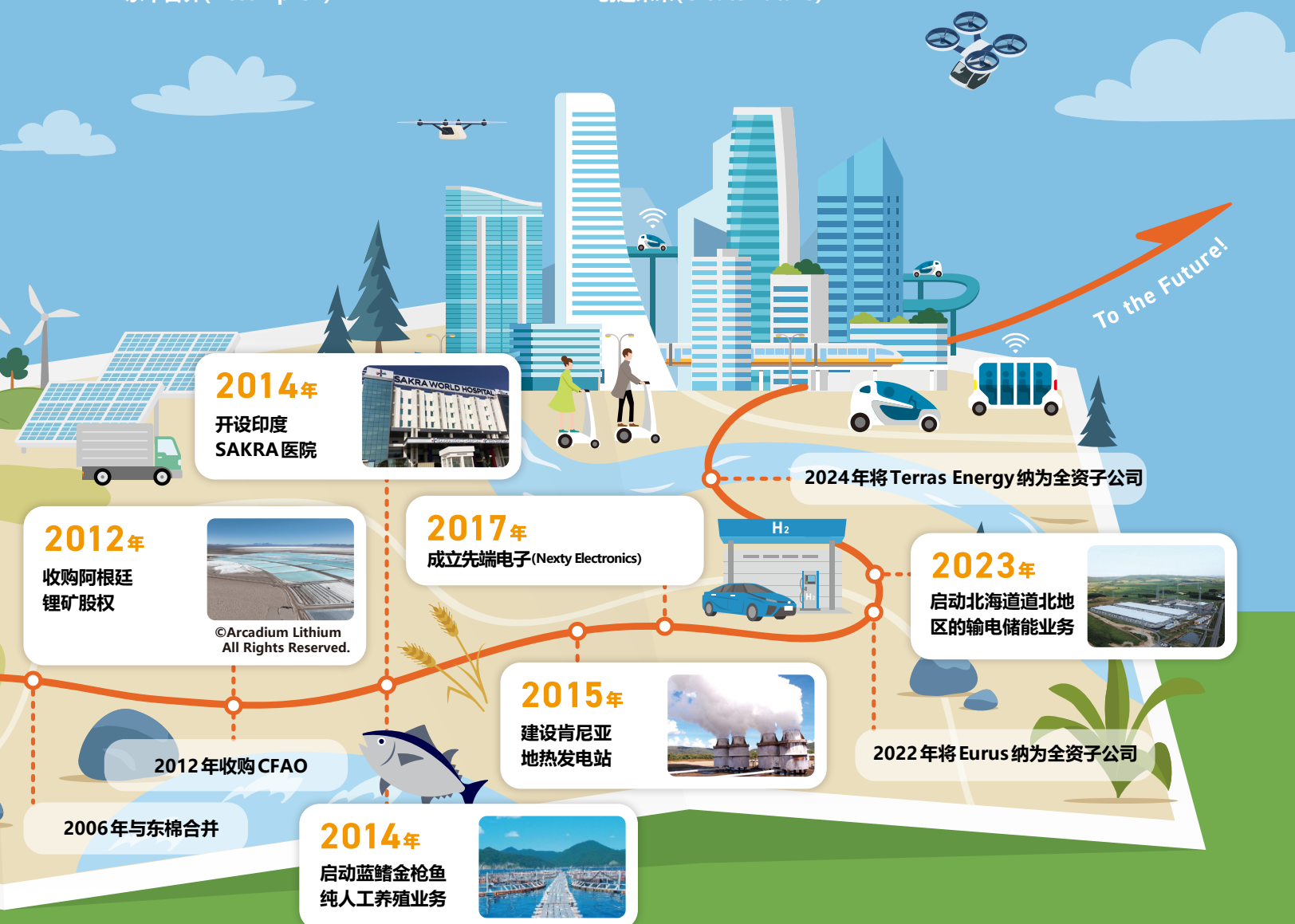
面对现实 (Face Reality)

永不言弃 (Accomplish)

超越界限 (Beyond Borders)

共同开拓 (Open up New World Together)

创造未来 (Create Future)



在发展过程中建立的业务竞争优势

丰田通商集团一直致力于贴近社会和客户的需求,通过业务为解决社会和环境课题做出贡献。我们将通过发挥积累的业务优势,追求实现“Be the Right ONE”,实现跨越式发展。

业务领域

七大重点领域和基础业务



业务的竞争优势

在可再生能源业务中积累的业绩和集团网络

自1987年以来,本公司始终走在风能发电业务的前列,积累了近40年的经验,旗下拥有业务遍及全球的日本国内最大的风力发电运营商Eurus Energy Holdings Corporation,以及日本国内最大规模的太阳能发电运营商Terras Energy Corporation。同时,我们还将可再生能源业务扩展到非洲等发展中国家,并通过整合我们的优势创造新的业务,例如利用电动汽车的车载蓄电池开展能源管理等。

致力于解决社会课题的发展史与综合价值链

丰田通商从1970年开始率先开展循环型静脉业务,并不断向全球拓展。如今,除了回收再利用金属、塑料、纺织品等多种材料外,我们还将报废汽车的回收率提高到了99%以上。同时,为了满足日益增长的电动汽车需求,丰田通商还在确保与电池相关的重要资源(锂)的供应,并在全球范围内推进供应链建设。

Economy of Life业务方面,以2014年启动的印度医院业务为核心,扩大了医疗保健领域的业务,并提高了发展中国家的医疗服务可及性。通过不断努力,我们在解决社会课题和推动业务增长之间取得了平衡,展现了丰田通商的特色。

以移动出行和非洲为中心的傲视群雄的业务规模和迄今为止积累的经验

丰田通商在非洲拥有约21,000名员工,收入超过1万亿日元,我们将利用这一庞大的业务规模,为改善非洲人民的生活做出更大的贡献。

在车载电子领域,我们以销售额位居全球榜首的株式会社先端电子为中心,建立了牢固的合作伙伴基础,并且正在通过创造协同效应等方式,进一步增强具有本公司特色的竞争优势。

在基础业务方面,我们将非洲业务与在日本国内外建立了合作伙伴网络以及拥有多年经验和智慧的移动出行等重点领域相结合,推动业务扩张。

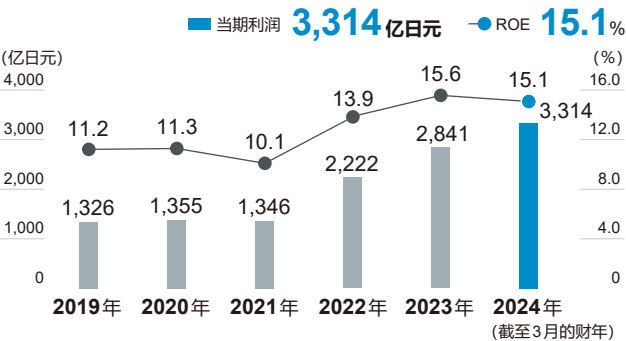


创造的价值(财务及非财务亮点)

本页重点介绍丰田通商集团的财务相关数据以及支持“丰田通商独有”的可持续价值创造的非财务相关数据。

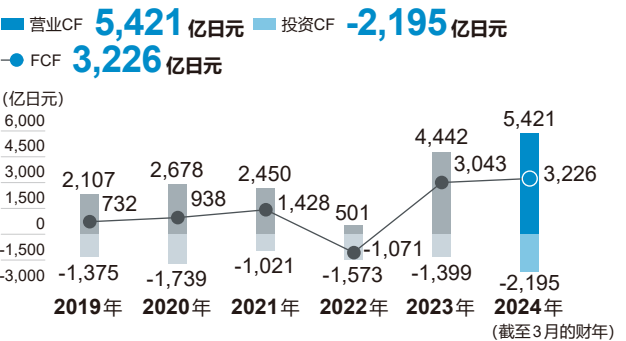
财务相关

当期利润(归属于母公司所有者)/ ROE



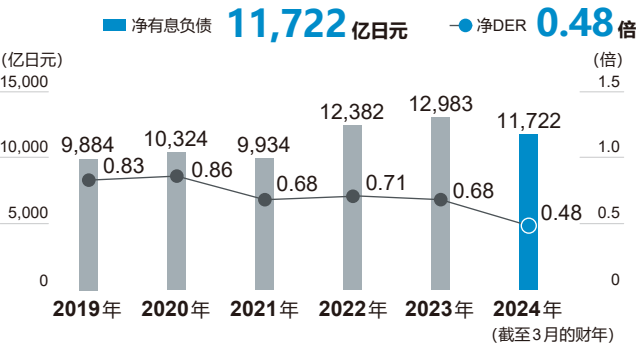
在当期利润方面,由于新冠疫情结束后汽车生产恢复正常,非洲和新兴国家的汽车销量增加,本公司连续三个财年刷新历史最高利润。我们努力开展注重资本效率的经营,得益于目前的利润增长,ROE达到了15%以上的高水平。

营业CF / 投资CF / FCF



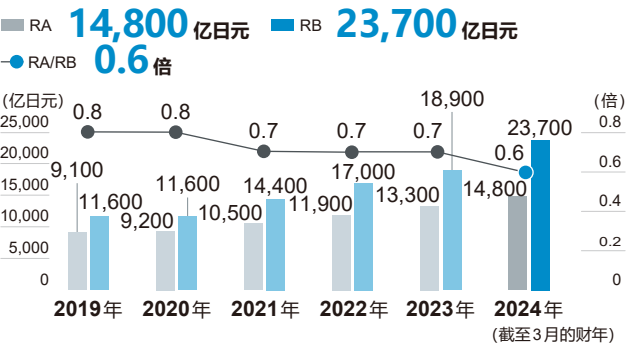
通过利润的增长和贯彻精益经营,创造出了庞大的营业CF。就增长型投资而言,我们在打磨基础业务和可再生能源等重点领域取得了良好的平衡。秉持在营业CF的范围内进行投资的原则,持续确保FCF为正。

净有息负债 / 净DER



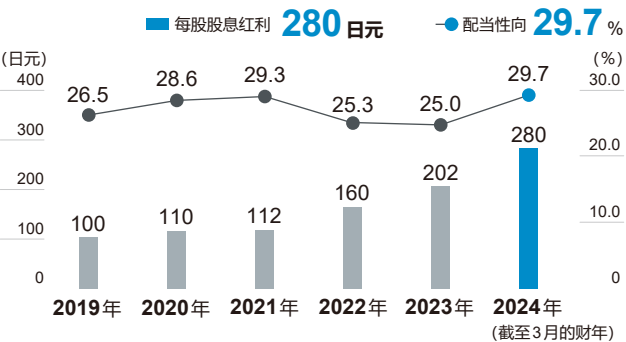
严格控制有息负债,坚持将净DER控制在1.0倍以内。近来,公司的资产负债表不断改善,安全性得以保持。

风险资产(RA) / 风险缓冲资金(RB)



我们将风险资产与展现企业财务实力的风险缓冲资金的比率同样控制低于1.0倍的水平,以便做好应对风险的准备,并维持稳健的财务结构。

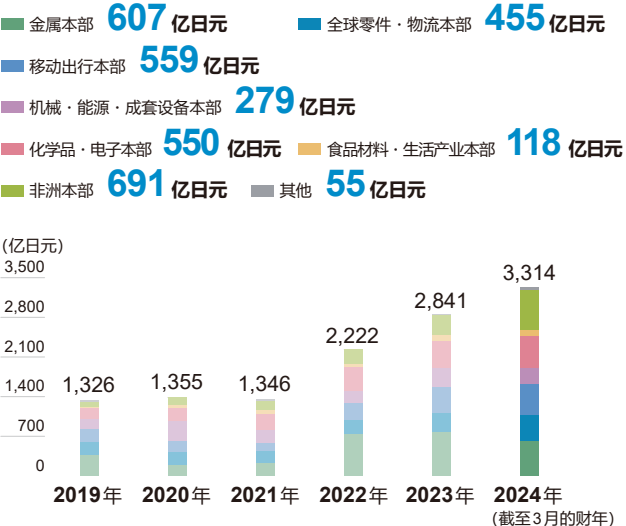
每股年度派息额 / 派息比率



我们计划在2023财年至2025财年期间实施累进分红,并确保派息比率达到30%以上。此外,我们还将根据现金流量的动态,另行研究其他灵活的总回报措施,以加强对股东的回报。

注:本公司对普通股进行了分割,将1股拆成了3股,并于2024年7月1日生效,但截至2023财年的“每股年度股息红利”为分割前的实际分红。详情请参见《关于股票分割和因股票分割引起的公司章程部分修改以及分红预测修正的通知》。
https://www.toyota-tsusho.com/press/upload_files/202405291600_jp%20.pdf

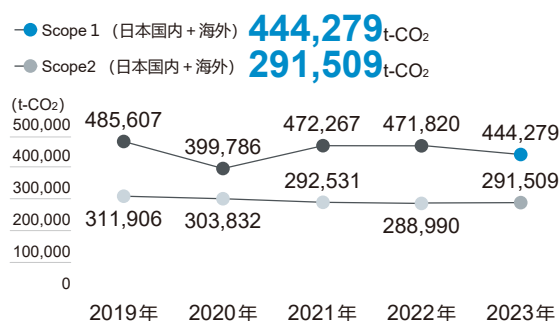
按本部划分的当期利润(归属于母公司所有者)



有关财务的详情请参见P.59-68“财务战略”➡

非财务相关

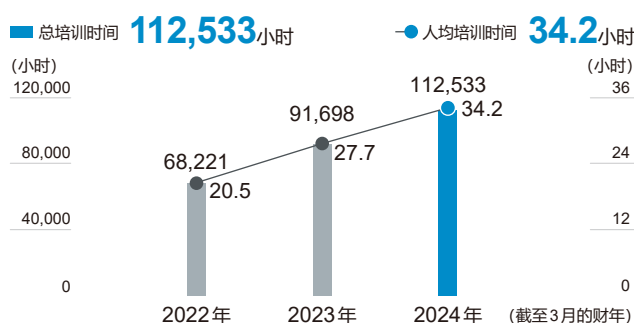
温室气体(Scope1、Scope2)排放量(日本国内、海外)



排放量虽然由于新业务的启动和产量的增加等因素而有所增加,但与此同时,我们通过开展节能活动和引进可再生能源设备,成功减少了二氧化碳的总排放量。

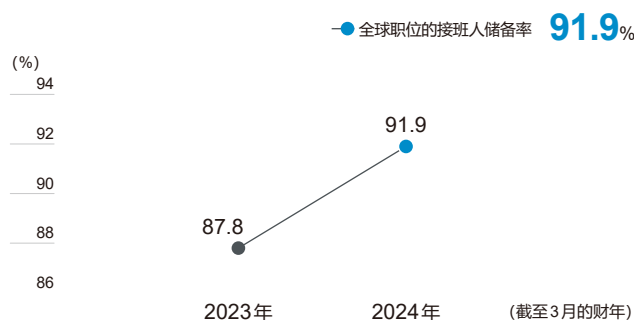
详情请参见P.93-114“环境”➡

员工培训时间



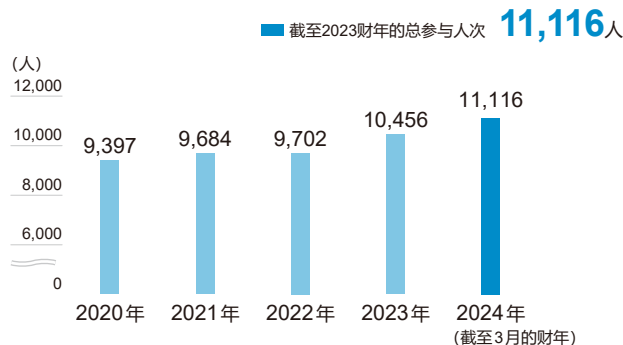
为了不断培养具有“丰通人”特色的人财,我们开展了职业生涯规划e-learning,要求全体员工必须参加,这是基于个人的现状和目标的自主型培养支援项目之一。

全球职位的接班人储备率



为了确保全球领导者的质量和数量,我们正在加强培养过程。特别是为了促进与扎根当地的合作伙伴的协作以及源自当地的业务,我们还致力于培养和起用当地人财,在经营层也参加的全公司会议制度(全球人事委员会)上分享和讨论人财培养工作的进展情况,并启动PDCA循环,力争在2024财年内将接班人储备率提高到100%。

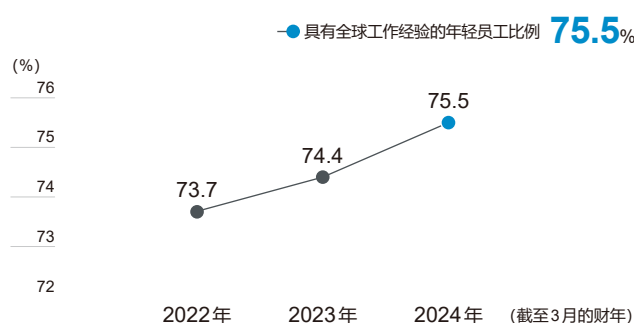
安全体感道场参与人数(总人次)



“安全体感道场”以可能导致“卡夹和卷入”等重大事故的情况为中心,通过体感内容选项和VR技术工具,提供旨在防患于未然的安全体感教育。自2009年开设以来,“安全体感道场”的总参与人数已超过1.1万人次。未来,我们将继续努力让更多的人参与进来,以进一步提高安全意识。

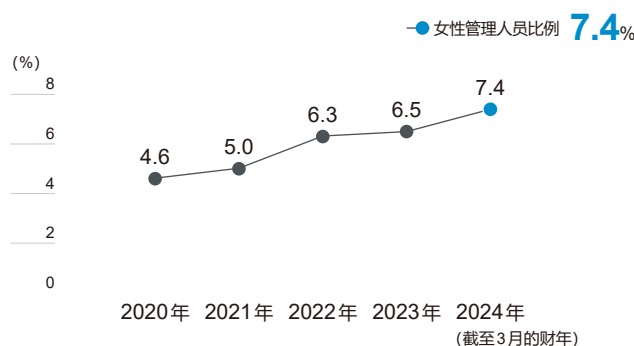
详情请参见P.122“安全卫生方针”➡

具有全球工作经验的年轻员工比例



为了提高每位员工的“个体力量”,我们为入职8年以内的所有全球岗位员工提供海外派遣和实习等机会,确保他们在职业生涯的早期就开始树立在全球市场拼搏的意识。

女性管理人员比例



为了培养和增加女性领导者,我们实施了一项指导计划,由其他部门的部长和具有管理经验的外部女性高管担任导师,以培养她们的职业规划意识。此外,我们还制定并审核了个人培养计划,根据女性的人生经历,提供早期的海外派遣机会以及在日本国内外积累管理经验的机会等,力争到2025财年将女性管理岗位员工比例提高到10%。

关于人事相关措施的详情,请参见P.69-76“人事战略”➡

增长型战略

P.31 长期理想目标和对商业环境的认识

P.33 长期理想目标和面向未来的业务领域

P.34 中期经营计划(2024财年至2026财年)

P.37 数字化转型(DX)

03

长期理想目标和对商业环境的认识

我们预测本公司所处的社会环境的变化给业务带来的影响，并制定增长型战略，同时，设定了为实现普遍的“长期理想目标”而应解决的可持续发展重要课题 (Materiality)。

我们的目标是在灵活应对超出预期的社会环境变化速度的同时，实现我们的“长期理想目标”。

对未来社会和环境的预测

Politics (政治)

- 争端、恐怖主义、军事冲突等导致经济停滞和金融市场动荡
- 政府对自动驾驶的管制
- 难以预测的政策变化

Economy (经济)

- 全球形势导致汇率急剧波动
- 发展中国家经济不稳定，投资成本上升
- 消费者和企业行为的变化带来新需求
- 资源价格波动和原材料采购不稳定

Society (社会)

- 出生率下降导致劳动力短缺
- 新型传染病爆发
- 发展中国家人口增长导致基础设施和粮食短缺
- 自然灾害的发生
- 对企业的道德要求不断提高
- 发展中国家的医疗需求增加
- 向脱碳社会转型
- 价值观的变化导致移动出行需求发生变化

Technology (科技)

- 随着电动化的发展，抢占稀有金属和半导体的竞争加剧
- 技术创新导致现有产品和服务过时
- 汽车 CASE 的演变与普及
- 环境影响小的回收再利用技术不断发展
- 电池技术不断升级，包括全固态电池的实际应用等

环境变化对本公司的影响

▲ 风险 ● 机遇

向安全可靠的移动出行社会转型

- ▲ 汽车的电动化导致现有业务落后
- ▲ 技术创新的加速导致现有业务落后
- 随着汽车电动化的不断发展，新材料及相关原料和资源等方面的需求上升
- 根据移动出行的变化创造新业务

向循环经济过渡

- ▲ 由于遵守有关废物的新法规以及对再生产品的需求不断增加，再生原材料的采购竞争日趋激烈
- 金属、塑料、纺织品等的回收再利用相关市场规模不断扩大并催生出新的业务机遇

实现碳中和社会

- ▲ 环保法规的要求不断收紧，燃油车的销售受到限制
- ▲ 可再生能源项目公司的增加导致竞争日趋激烈
- 新一代环保汽车销量增加，相关业务出现
- 发展中国家对可再生能源的需求不断增加

发展中国家的可持续发展

- ▲ 政治经济不稳定，货币等的波动率较高
- ▲ 在商业习惯及劳动文化方面存在区域性差异
- ▲ 传染病扩散，卫生环境不完善
- 随着消费规模的扩大，汽车相关业务以及直接向消费者的业务市场也将更加活跃
- 创造与工业发展相适应的能源、成套设备和基础设施开发相关业务
- 通过改善发展中国家的生活环境和创造就业机会，本公司的业务规模不断扩大

重要课题

兼顾解决社会问题和企业发展的可持续发展重要课题 (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



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



通过将废物转化为资源，支撑制造业发展，为构建循环型社会做出贡献



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

本公司坚持不变的内容

无论环境如何变化，我们始终重视的价值观

重要课题

为公司发展奠定基础的可持续发展重要课题 (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



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财”

31

丰田通商株式会社 综合报告 2024

增长型战略

与重要课题(Materiality)
相关的重点领域

新一代移动出行

可再生能源
与能源管理

非洲

循环型静脉

电池

氢能和替代燃料

Economy of Life

将资源优先分配
到重点领域
即未来要
开展的业务以此通过成长
为解决社会和
环境课题做出贡献旨在实现
增长型战略的
中期经营计划

P.34 ➡

①

促进重点
领域的投资

②

推动业务发展,
实现2030年
碳中和目标

③

推动人力
资本经营

④

巩固进一步
增长的基础
(安全与合规)支撑增长型
战略的企业
战略和组织

财务战略

P.59 ➡

人事战略

P.69 ➡

数字化转型(DX)

P.37 ➡

全新本部体系

P.39 ➡

Global Vision



长期理想目标

在提供社会
价值和自然
价值的同时,
实现经济价值,
与大家携手创造
更加美好的社会
和地球环境

- 引领建设一个对地球友好、能为全球所有人带来笑容和幸福的清洁且可持续发展的社会
- 与客户共同兼顾对社会和环境的贡献与企业发展,并与合作伙伴携手编织独一无二的互助网络
- 尊重人权,拥抱多元化,在遵守安全与合规的同时,继续坚持正道,成为始终值得信任的企业

长期理想目标和面向未来的业务领域

本公司通过开展减轻环境负担且有助于解决环境课题的业务、有助于废物减排和解决医疗基础设施不完善等社会课题的业务、以及本公司拥有优势且已经实现“丰田通商特色”的业务，与大家携手创造更加美好的未来。其中，我们将通过设置进一步深耕的重点领域，战略性地集中经营资源，为社会和客户提供“Be the Right ONE”的价值。

长期理想目标

在提供社会价值和自然价值的同时，实现经济价值，
与大家携手创造更加美好的社会和地球环境

面向未来的业务领域

七大重点领域+基础业务

| | |
|--|---|
| <div>Nature Value领域</div> <div>有助于解决环境课题的业务</div> | <div>可再生能源与能源管理</div> <div>通过风能、太阳能、水力等可再生能源以及建设可再生能源电力的价值链，推动向碳中和社会转型</div> |
| | <div>氢能和替代燃料</div> <div>通过氢能和生物燃料等替代燃料相关业务，实现摆脱化石燃料的社会</div> |
| <div>Social Value领域</div> <div>有助于解决社会课题的业务</div> | <div>循环型静脉</div> <div>通过废物的回收、再资源化、重复使用和规范处理，建立资源循环机制，实现循环经济社会</div> |
| | <div>电池</div> <div>建立从资源到制造的电池整体供应链，满足致力于减少温室气体(Greenhouse Gas)排放的未来电动化社会的需求</div> |
| | <div>Economy of Life</div> <div>以医疗保健为中心，在本公司拥有优势的国家和地区开展业务，为提高人们的生活质量做贡献，实现舒适健康的未来社会</div> |
| <div>Core Value领域</div> <div>已经实现“丰田通商特色”的业务</div> | <div>新一代移动出行</div> <div>通过利用引领新一代汽车发展的新技术和创造相关服务，加速向安全舒适的移动出行社会转型</div> |
| | <div>非洲</div> <div>通过移动出行领域、基础设施领域、医疗保健领域和消费品领域等为非洲地区的发展和人民生活质量的提高做贡献</div> |
| | <div>基础业务</div> <div>通过以移动出行为中心的本公司优势业务，发挥“丰田通商特色”，最大限度地为客户提供价值</div> |

中期经营计划(2024财年至2026财年)

为了实现超越传统框架的发展,需要进一步加快落实增长型战略。为此,我们将与各种业务伙伴以及共同致力于解决课题的合作伙伴开展协作,以实现这一目标。同时,作为领先的碳中和与循环经济提供商,我们将通过企业的成长,为解决社会课题做出贡献。最终,我们将成为独一无二、无可替代的存在,实现我们的Global Vision,即“Be the Right ONE”

本公司的理想目标



中期经营计划期间的重点措施

- 1 促进重点领域的投资
- 2 推动业务发展,实现2030年碳中和目标
- 3 推动人力资本经营
- 4 巩固进一步增长的基础(安全与合规)

在过去的几年里,本公司的增长型战略、政策和特色日渐清晰,因此,我们将中期经营计划的开局之年,即2024财年定位为“执行战略的一年”。我们将通过分配资本→推进特色业务→促进业务负责人发挥才干→形成良好的工作环境和内部思维模式,加快实现本公司的理想目标。

中期经营计划(2024财年至2026财年)

中期经营计划(2024财年至2026财年)的重点措施有四项。

我们将通过重点落实这四项措施, 加快推动增长型战略, 朝着“Be the Right ONE”的目标稳步迈进。

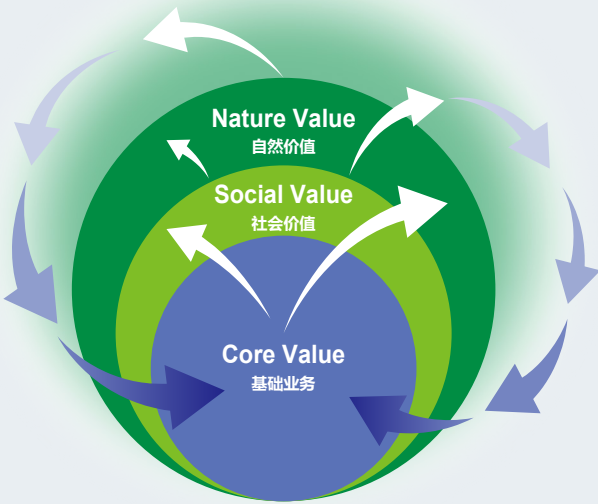
为了彰显这四项措施与过去措施的联系, 本报告将对四项重点措施进行详细说明。

详情请参见各项措施的指定页面。

1 促进重点领域的投资

投资理念 ~提升企业价值的循环~

关于中长期增长型投资领域的思路, 我们从定性和定量两方面进行了梳理, 制定了三个新的Value。现金分配的思路等详细内容, 请参见CFO致辞(P.61-65)。



2 推动业务发展, 实现2030年碳中和目标

Scope1^{*1}, Scope2^{*2}
实现2030年减排50%的目标*

* 基准年为2019年

Scope3^{*3}
通过“丰田通商独有”的业务,
在提高收益的同时推进减排

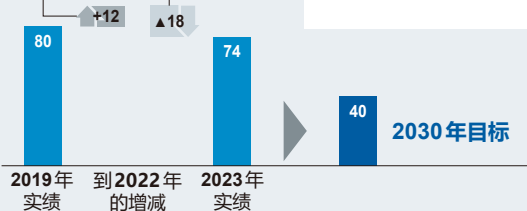
Scope1、2排放量的变化 (万t-CO₂)

【排放量增加的原因】
丰通锂株式会社和Toyotsu PET Recycling Systems Co., Ltd.等的成立以及业务拓展

【减排措施】
节能、引进可再生能源、燃料替代等

针对减排的措施

- ① 提高效率
- ② 燃料替代
- ③ 可再生能源



本公司温室气体排放量
(2022年实绩)
Scope3: 约11,418万 t-CO₂

主要是移动出行
供应链的排放

移动出行供应链中的 Scope3减排措施

- ① 通过供应再生材料等进行材料替代
- ② 供应可再生能源电力, 提供节能设备
- ③ 向电动车的制造和销售过渡

*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

详情请参见P.93-114“环境”→

加快落实增长型战略

为解决社会课题做出更大贡献

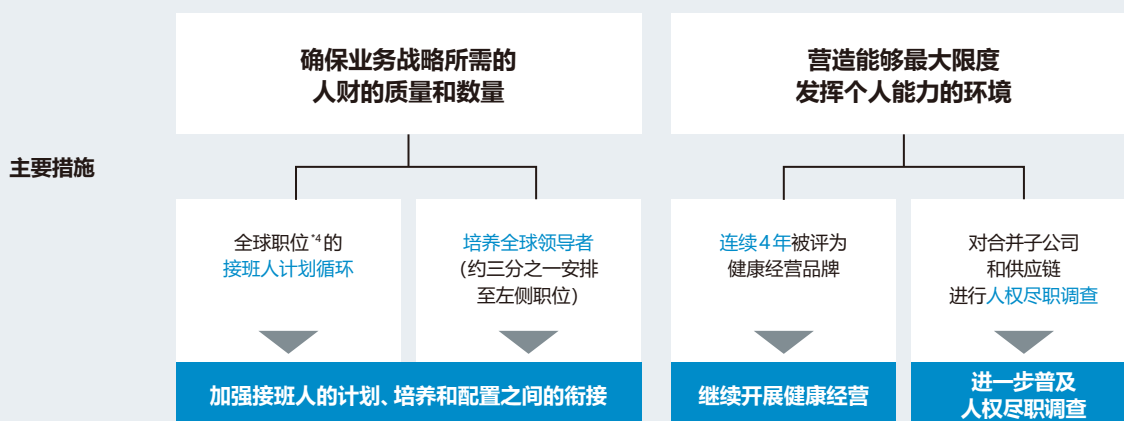
中期经营计划期间的重点措施

- 1 促进重点领域的投资
- 2 推动业务发展, 实现 2030 年碳中和目标
- 3 推动人力资本经营
- 4 巩固进一步增长的基础(安全与合规)

3 推动人力资本经营

我们从“确保业务战略所需的人财的质量和数量”以及“营造能够最大限度发挥个人能力的环境”两个方面定义人力资本经营, 并在此基础上推进主要措施。

人力资本经营的两大支柱



^{*4} 对一体化经营具有重要意义的职位
详情请参见 P.69-76“人事战略” ➡

4 巩固进一步增长的基础(安全与合规)

“安全和合规是所有工作的入口”。为了确保安全与合规, 我们在工作中引入了各种指标、机制和培训。但是, 如果没有“相信伙伴、互相支持”的组织和文化, 这些机制和精神的效果将得不到有效发挥。要致力于开展企业文化建设, 确保员工不仅理解机制和培训内容, 还能够在发生异常或发现异常时, 果断地发出警示信号, 也就是“拉动安灯绳”。

机制与精神

- 安全和合规是所有工作的入口
- S→Q→D→C^{*5}的优先顺序
- COCE^{*6}
- 安全道场与安全教育

组织与文化建设

在内化于心的基础上能够做到果断拉动“安灯^{*7}”绳的组织与文化

^{*5} 安全(Safety)、质量(Quality)、交货时间(Delivery time)、成本(Cost)

^{*6} 全球行为伦理规范(Code of Conduct & Ethics, COCE)

^{*7} 安装在生产车间中的电子屏幕, 当发生异常时, 员工可以亮灯并通知相关人员(拉动安灯绳后, 会通知生产线的异常并停止生产线)

数字化转型(DX)

本公司对于数字化转型的定位

本公司在“Business Transformation by Digital”的口号下,将数字化转型定位为改变丰田通商集团所有业务和组织文化的“加速引擎”。

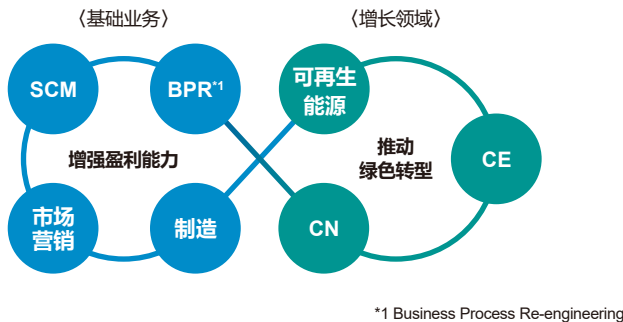
针对营业本部负责的基础业务,以增强盈利能力为目的,围绕“SCM(供应链管理)的升级”“提高 workflows 的效率”“基于数据的市场营销”和“产品制造的升级”四项主题,持续采取相关措施。

同时,将作为面向未来的增长领域的“可再生能源”“循环经济(CE)”“碳中和(CN)”等绿色转型(GX)领域与使用最新数字技术的数字化转型相结合,力争创造新业务并实现可持续发展的社会。

口号

“Business Transformation by Digital”

变革的目标



数字化转型的历程和现状

2018年11月,在经营高层发布年度《管理层寄语》后,全公司开始推动数字化转型。经过2019年的筹备项目,2020年4月设置了CDTO*2职务,并在此基础上成立了数码变革推进部作为执行部门。此后,每月都召开由副总裁和各本部高管参加的“数字化研讨会”,讨论数字化转型事宜并确认进展情况。在每年一次的全体高管参加的董事会议上,由各本部汇报数字化转型的进展情况,通过这些措施持续推动由管理层参与的数字化转型。

如今,数字化转型措施已被纳入各本部和各部门的年度方针中,数字化转型的重要性在全公司范围内得到了广

泛认同,员工开始将其视为分内之事。

*2 CDTO: Chief Digital & Technology Officer,
2023年4月更名为CTO(Chief Technology Officer)

数字化转型的历史沿革

| | | |
|-----|-------------|---|
| 筹备期 | 2018年 11月 | 《管理层寄语》(发布自上而下推进数字化转型的指示) |
| | 2019年 5月 | 全公司数字化转型推进筹备项目 |
| 变革期 | 2020年 4月 | 设立 CDTO 成立数码变革推进部 |
| | 2021年 9月 | 设立 Digital X Lab |
| 稳定期 | 截至 2023年 4月 | 整合至CSO*3单元 *3 CSO: Chief Strategy Officer |

数字化转型推进框架

本公司将数字化转型分为 1.0 (提高工作效率)、1.5 (提升现有业务的附加值) 和 2.0 (开发新业务) 三个类别,并为每个类别提供必要的支持。例如, 1.0 的提高工作效率包括提供“公民开发*4环境”, 2.0 的开发新业务包括与专业顾问的“头脑风暴服务”等。

此外,在所有数字化转型都不可或缺的“数据应用”方面,我们正在全方位实施推进数字化转型所需的措施,包括搭建能够轻松访问多个系统的数据的数据库,为培养数字化转型

人财制定不同层级的培训课程等。

*4 员工使用简易的系统开发工具,自行开发系统

推进框架



通过员工的个人体验推进“人财培养”

为了让大家明白数字技术不是只有专家才能驾驭的特殊工具，而是每位员工在日常工作中自然会用到的工具，我们为部门或个人提供了各种支持措施。

创建一个数字技术触手可及的环境

我们注重“公民开发”，即使员工没有专业的编程知识，也可以使用低代码工具自行开发应用程序。2023年，为了营造充分利用数字技术的氛围，我们举办了体验式研讨会和黑客松（工作改进竞赛）。同时，为了跨本部分享案例、交流信息，我们利用公司内部的社交平台建立了一个在线社区，目前大约有650名志愿者参与。2024年1月，我们还设立了一个专门的支持服务台，以面谈的形式回复用户的技术咨询。

此外，关于有望应用于商业的生成式AI，自2023年8月起，

我们在确保安全的前提下，向员工开放使用“Toyotsu GChat”。该系统上线后，我们持续更新功能，包括增加针对AI的提问模板（提示词），让生成式AI学习公司规定等内部数据。



黑客松(工作改进竞赛)

支持数字化转型实践


“头脑风暴”~ 优化数字化转型项目

为了让新的数字化转型项目快速进入应用阶段，我们定期与外部顾问进行讨论，开展“头脑风暴”。在讨论过程中，我们梳理实施层面的问题点，并通过逐一“优化”每个项目来提高项目的成功概率。

“Digital X Lab”~ 让创意照进现实

在Digital X Lab，我们利用数字技术开展BPR、数据分析、UI*5、UX*6设计等，在各领域专家的支持下，在几周到一个月左右的时间内将创意具象化，提供改革工作和创造业务所需假设验证平台。

*5 UI: User Interface *6 UX: User Experience



VOICE

食品流通部
可持续食品G

野村 尚平

为了启动农业相关的新业务，我们需要对利用数字技术开展销售战略进行细化，公司为我们提供了相应的支持。在外部专家的帮助下，我们迅速掌握了网络营销方法等原本缺乏的经验和知识，并得以以较快的节奏推动业务构建。



VOICE

Ene-Vision Co., Ltd.
营业部

中荣Nozomi、伊藤文昭

电力价格随着供需而波动，对此，我们尝试利用数据分析来提升预测精度。以前我们是依靠负责人的经验进行预测，引入AI后，可以结合历史数据以及石油、煤炭、液化天然气的最新市场行情进行预测，从而提高了电力价格的预测精度。通过搭建便于进行数据分析的环境，公司内部也认识到了数据驱动决策的重要性。

全新本部体系和使命

| | |
|------|------------------|
| P.41 | 加快实现增长型战略的全新本部体系 |
| P.43 | 金属Plus本部 |
| P.45 | 循环经济本部 |
| P.47 | 全球供应链本部 |
| P.49 | 移动出行本部 |
| P.51 | 绿色基础设施本部 |
| P.53 | 电子·数字化方案本部 |
| P.55 | 生活产业本部 |
| P.57 | 非洲本部 |

04

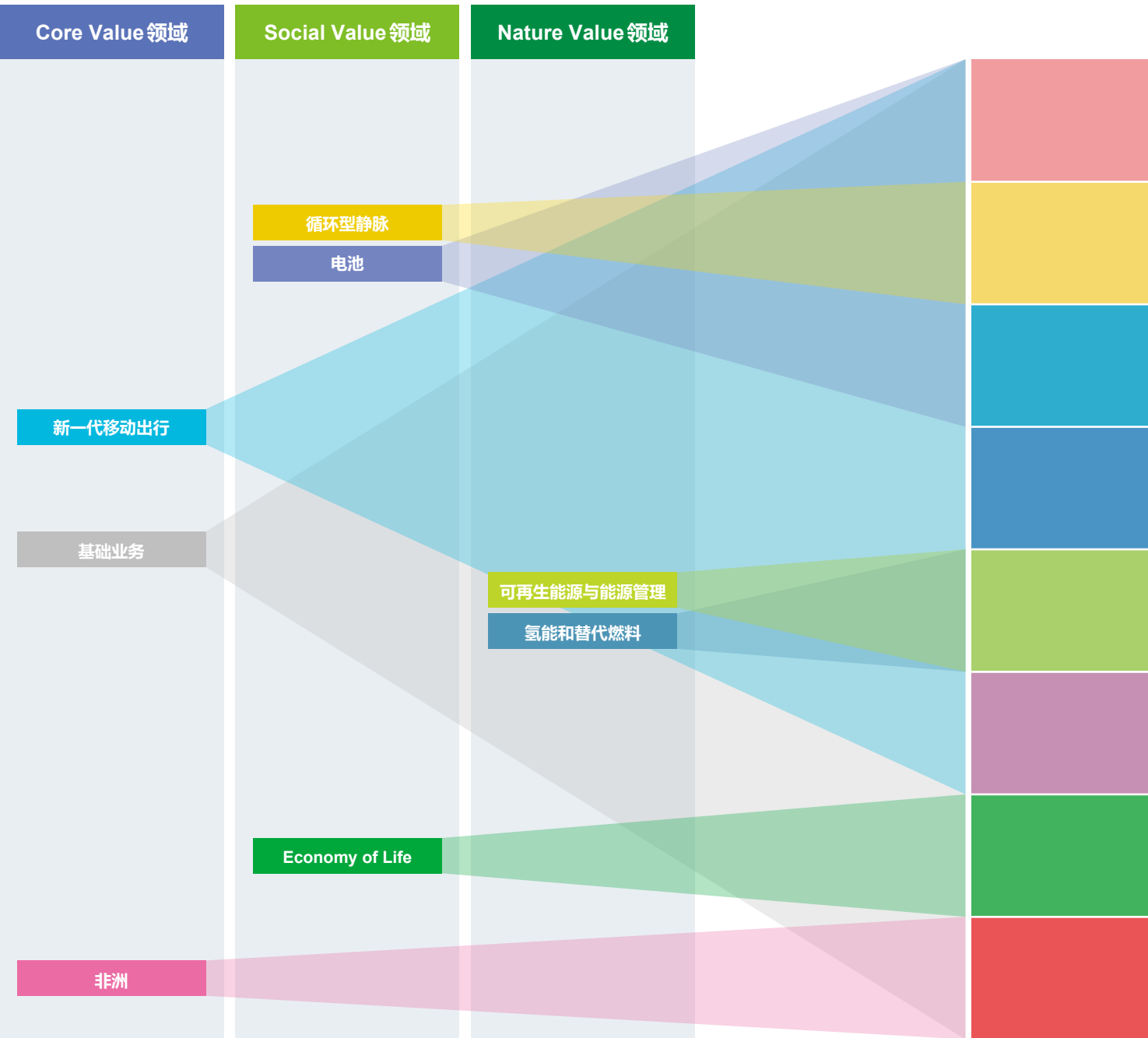
全新本部体系和使命

加快实现增长型战略的全新本部体系

2024年4月，本着“组织服从战略”的理念，我们调整了组织体系，并将各营业本部的使命定义为向社会和客户提供价值。各营业本部的名称也根据这一价值主张进行了调整。

在全新的营业本部体系下，各营业本部将通过追求和实现各自的使命，加快推进增长型战略。

我们将通过成长，与大家携手创造更加美好的社会和地球环境。



| 全新营业本部体系 | | 各营业本部的使命 |
|----------|------------|--|
| | 金属 Plus 本部 | 将丰富多彩的“个体”的力量与通向未来的关键词相结合，创造我们特有的大胆的+ (Plus)，作为金属领域材料革命和功能变革的先驱，为子孙后代铺就一条通往碳中和社会的道路 |
| | 循环经济本部 | 设计新的资源循环方式，为子孙后代提供更美好的环境和新的财富 |
| | 全球供应链本部 | 着眼于保护供应链，进一步优化和完善相关职能，广泛应对地缘政治风险的课题和全球多元化需求 |
| | 移动出行本部 | 构筑新的业务模式，通过移动出行业务为未来社会量产幸福 |
| | 绿色基础设施本部 | 发挥可再生能源与机械业务现场力的协同效应，助力打造社会基础设施，为地球环境的可持续发展提供有力支持 |
| | 电子・数字化方案本部 | 始终走在技术创新和数字化转型的前沿，通过设备和软件的应用，助力解决新一代移动出行社会所面临的各种课题，进一步拓展解决方案业务 |
| | 生活产业本部 | 作为 Economy of Life* 业务的推进本部，将以生活关怀为核心，打造丰通特有的业务 <small>* Economy of Life: 医疗保健和食品等，在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</small> |
| | 非洲本部 | 以非洲 No.1 为目标，加速提升我们在非洲的影响力，抢鲜把握变化趋势，助力解决非洲相关课题，为非洲的未来发展贡献力量 |

金属 Plus 本部

本部 CEO 致辞



金属 Plus 本部 CEO
广部 贵巳

本部门的前身金属本部，除了钢材和有色金属的供应链管理以外，还根据用户、供应商和合作伙伴的需求，提出提供产品、物流、加工等附加值的最优方案。

金属 Plus 本部作为一个以使命为导向的新组织，将继续以材料、流通、制造等各个细分领域为切入点，进一步完善本部的核心功能和价值主张，争取持续受到客户、供应商和社会的青睐。

另一方面，钢铁业务面临着温室气体 (Greenhouse Gas, 以下简称 GHG) 减排这一重大社会课题。在实现碳中和 (CN) 社会的过程中，静脉产业的动向和创新备受关注，而本部重点关注的动脉产业同样有很多可以为实现碳中和做出贡献的内容，例如继续开展 Scope1^{*1}、Scope2^{*2} 的减排工作，以及深度挖掘温室气体减排潜能 (包括在 Scope3^{*3} 领域探索新技术)，创造针对温室气体的避免排放 (Avoided Emissions) 业务。动静脉一体化产业的理念是我们一直以来的优势，我们将在此基础上与所有利益相关方合作，为打造面向未来的“绿色钢铁供应链”做出贡献。

*1 Scope1: 本公司使用燃料等直接排放的温室气体 (煤炭、天然气等)

*2 Scope2: 通过使用购买的电/热而间接排放的温室气体

*3 Scope3: 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

经营产品

移动出行素材方案

开展面向移动出行的金属材料 (钢板、有色金属等) 的销售和流通加工业务，并通过这些业务为实现碳中和而建立绿色钢铁供应链并提供解决方案

金属制品方案

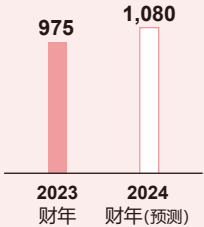
面向能源和基础设施相关的广泛行业开展金属材料的销售和流通加工业务，并通过这些业务为实现碳中和而建立绿色钢铁供应链并提供解决方案

市场环境

在向脱碳社会转型的过程中，钢铁行业面临着温室气体减排这一重大课题。同时，移动出行行业的“范式转移”对金属领域的材料革命和功能创新提出了要求。除了传统的成本层面和功能层面上确保竞争力以外，在解决这些社会课题的过程中，能够实现绿色转型 (GX) 的商品和功能的需求预计将会扩大。

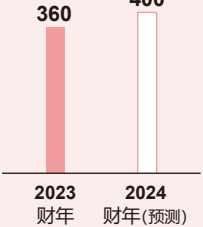
利润总额

975 亿日元



归属于母公司所有者的当期利润

360 亿日元



2023 财年

资产合计

8,218 亿日元

ROA*

4.39%

*ROA 以期初和期末资产合计的平均值为分母。

基于使命的商业模式

金属Plus本部由“移动出行素材方案”和“金属制品方案”两大SBU*组成。两大SBU名字中共同的“方案”一词蕴含着超越单纯的材料交易框架，与利益相关方一起为解决社会课题提供“独一无二的全新附加值”的理念。金属Plus本部的目标是通过业务战略和人力资源经营的双重驱动，在巩固现有业务的同时创造新的业务，从而实现中长期目标。

移动出行 素材方案 SBU

以完善汽车钢板的供应链管理和加工功能为起点，为移动出行行业的可持续发展做出贡献。同时，超越汽车的范围，扩大整个移动出行材料领域的价值链，通过材料、流通和制造的绿色转型和数字化转型(DX)，推动未来移动出行社会的绿色升级。

金属制品方案 SBU

适应电动化社会发展对钢材需求的变化/碳中和需求的增加，从电动化零部件与构件、绿色钢铁与资源循环、可再生能源与新能源构件这3个切入点拓展业务领域，创造更具附加值的新业务。

*Strategic Business Unit

业务案例

与以静脉产业为核心的循环经济本部合作，以动静脉一体化的形式创造业务，实现本部之间的协同效应，同时推动面向未来的挑战，包括通过动脉产业本身创造新的绿色钢铁业务等。



VOICE

我们的目标是将汽车钢板业务的销售功能移交给本部门的关联公司——丰田钢铁中心株式会社和Prosteel Co., Ltd.，通过整合制造和销售来实现进一步的深化和升级。



丰田钢铁中心株式会社 &
移动出行素材国内事业部

我们的目标是通过与客户对话，应对未来的变化和困难，在实际移动物品的同时，及时地提供价值，从而持续受到客户和供应商的青睐。



Prosteel Co., Ltd. &
移动出行素材国内事业部

我们的目标是在通过业务整合创造协同效应的同时，升级过去一直在完善的功能，通过具有竞争力的小批量多品种应对措施等，成为细分市场上的龙头商社和独一无二的专业集团。

循环经济本部

本部 CEO 致辞



循环经济本部 CEO
佐合 昭弘

循环型静脉产业是丰田通商集团的优势所在,也是七大重点领域之一,为了强力推进循环型静脉产业的发展,我们将在原金属本部和原化学品·电子本部中提供动脉静脉一体化功能的有色金属SBU、资源循环SBU、汽车材料SBU和化学品SBU这4个SBU合并,成立了循环经济(CE)本部。

成立循环经济本部后,我们能够跨越行业和产品的界限,针对客户的广泛需求以及不断变化的社会需求,迅速提出具有专业性的最佳方案。具体而言,我们不设置金属或化学品等行业界限,同时开展动脉产业和静脉产业相关业务,动脉产业涵盖了稀有与重要资源的开发到材料与构件的采购和供应,静脉产业涵盖了废旧产品(再生资源)的回收和再资源化,以此为客户和社会提供所需的功能。

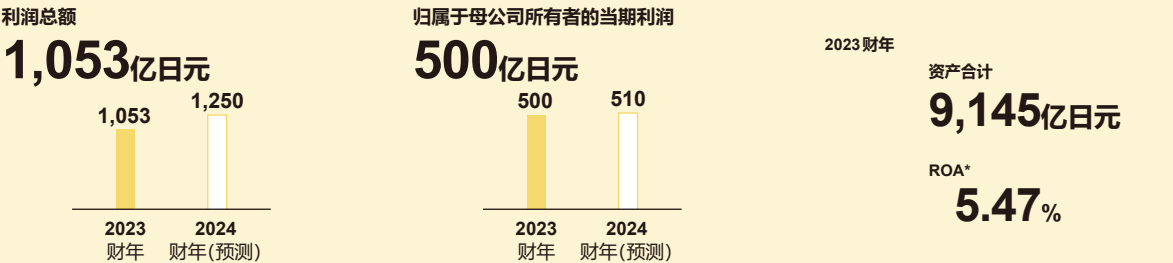
此外,通过将所有废物视为资源,建立以重复使用和回收再利用为基础的循环经济,为实现碳中和目标做出贡献。

本部通过以多元化、公平性和包容性(DE&I)为基础的人财培养和组织开发制度,与充满干劲、积极进取的本部员工共同设计适合未来时代的新型资源循环方式,为子孙后代创造更加宜居的地球环境和新的财富。

| | | |
|------|---------|---|
| 经营产品 | 资源开发 | 开发对电动化至关重要的关键金属(Critical Metal)和对生活至关重要的稀有无机资源,经营中间产品的制造业务 |
| | 电动化供应链 | 扩大与电动化有关的材料和构件的供应链,经营对社会基础设施至关重要的有色金属原料和产品的销售、加工和流通业务 |
| | 资源循环 | 提供动脉静脉一体化功能,即从资源循环的角度出发,为新型制造供应材料,开展再生资源回收和资源再利用业务,并制造再循环材料 |
| | 可持续环境素材 | 销售日常生活不可或缺的洗涤剂、卫生材料、包装和涂层的原料和产品并经营其制造业务,经营和推进生物化工产品 and 塑料回收业务,以实现可持续发展社会 |

市场环境

在脱碳的过程中,对于“资源循环”和“温室气体减排”的要求不断提高,满足这一要求正在成为业务持续发展的必要条件,客户对本部擅长的动脉静脉一体化业务的全球布局寄予厚望。我们在被寄予厚望的同时,还需要根据自然灾害和地缘政治风险制定业务连续性计划(BCP),并应对移动出行变革等带来的业务变化。因地制宜地搭建功能的需求预计将增加。



*ROA以期初和期末资产合计的平均值为分母。

基于使命的商业模式

在移动出行领域，我们将在全球专注于打造地产销的供应链，以稳定供应电池和电机用金属资源和构件，满足汽车电动化带来的需求。此外，我们正在建立适用于传统内燃机汽车和电动汽车的 Car to Car 回收再利用机制，涵盖从回收和规范处理报废车辆 (End of Life Vehicle) 到资源再利用的业务范围。

在 EoL (Economy of Life) 领域，我们以拥有强大销售网络的洗涤用品、卫生材料、包装、涂料的原料和产品的销售和制造业务运营为核心，专注于推动原料循环和原料替代，努力实现产品的循环。此外，在本公司全球市场份额较高的关键资源碘的生产方面，我们正在加强它的价值链，包括化合物的制造和销售。

业务案例

资源循环SBU



丰田金属株式会社 (日本)

废物再资源化业务

包括报废汽车在内，对各类废物进行回收、分选和再资源化，开展再生材料的制造和销售业务。



Toyotsu Smelting Technology Corporation (日本)

液态铝业务

开展以废物产生的废铝为主要原料的再生铝熔融金属和铝块的制造业务。

可持续环境素材SBU



Toyotsu PET Recycling Systems Co., Ltd. (日本)

塑料瓶回收再利用业务

与市区町村及企业合作，开展以回收的废塑料瓶为原料的、用于塑料瓶的再生颗粒的制造业务。

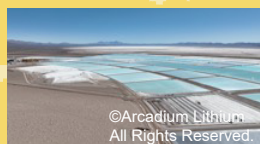


第一肥皂株式会社 (日本)

洗涤剂产品生产业务

开展日常生活中不可缺少的洗涤剂、肥皂、盥洗用品、化妆品药妆的生产与销售业务。

资源开发SBU



Sales de Jujuy S.A. (阿根廷)

锂开发与生产业务

开展电池主要原料之一的锂的开发和中间产品的生产业务。



Algorta Norte S.A. (智利)

碘开发与生产业务

开展消毒剂、X射线造影剂原料等生活中不可或缺的碘的开发和中间产品的生产业务。

电动化供应链SBU



Toyota Battery Manufacturing, North Carolina (美国)

电池制造业务

今后，为了应对北美日益增长的电动车需求，计划参与车载电池制造业务。



Sama Aluminum公司 (韩国)

电池构件制造业务

开展构成电池的各种材料的加工和流通以及零部件的制造和销售业务。

VOICE



派驻至 Toyota Tsusho Europe
长谷部 诗织

随着环境监管的力度不断加强，再生材料的需求不断增加，我们正在欧洲地区收购和销售回收资源。在以汽车为中心的多种材料的回收再利用方面，金属和化学品的供应来源经常重叠，这为共享彼此的供应商信息创造了机会。迄今为止，我们提出的回收方案仅限于一部分材料，但是现在已经能够提出跨越材料范围的全面支持方案，这也是我们的一大优势。随着可处理材料的范围不断扩大，我们团队将齐心协力，为寻求回收再利用的客户提供更好的方案。

全球供应链本部

本部CEO致辞



全球供应链本部CEO
江山 纯

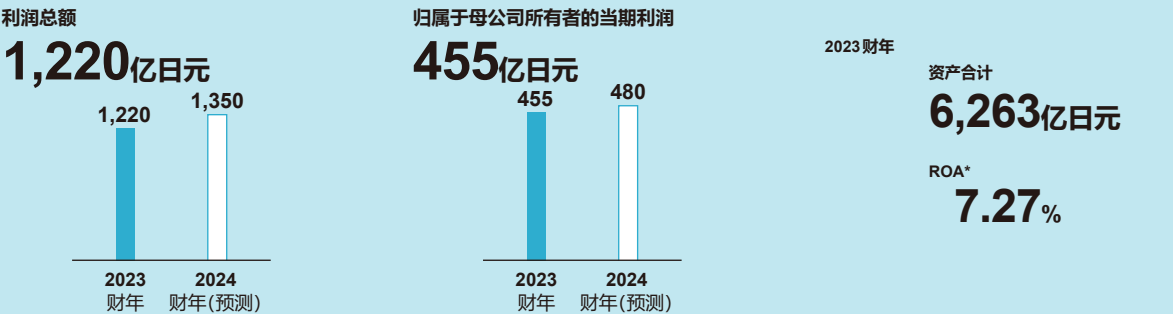
全球供应链本部的使命是“着眼于保护客户和供应商的供应链，进一步优化和完善相关职能，广泛应对地缘政治风险的课题和全球多元化需求”。

虽然与供应链相关的课题多种多样，但本部门将从碳中和、业务连续性管理(BCM)、可追溯性等角度出发，通过与新技术的结合，率先解决这些课题，建立有深度和广度的业务基础。

本部Vision2030提出要“改变‘制造’‘运输’和‘连接’”，通过供应链的升级来履行对未来社会的责任”，我们将贴近客户和合作伙伴，利用数字技术等扩大供应链的领域和功能。

*制造: 在全球范围内推进移动出行零部件的制造和加工业务、电池领域的业务开发以及方便回收再利用的商品开发，促进循环制造，回收制造和报废过程中产生的边角料(安全气囊等)并加以再利用。
运输: 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。
连接: 利用在线物流平台，实现供应链的可视化。提供应对灾害和地缘政治风险等的解决方案，实现数据的集中管理，为解决移动出行产业和其他产业的客户课题做出贡献。

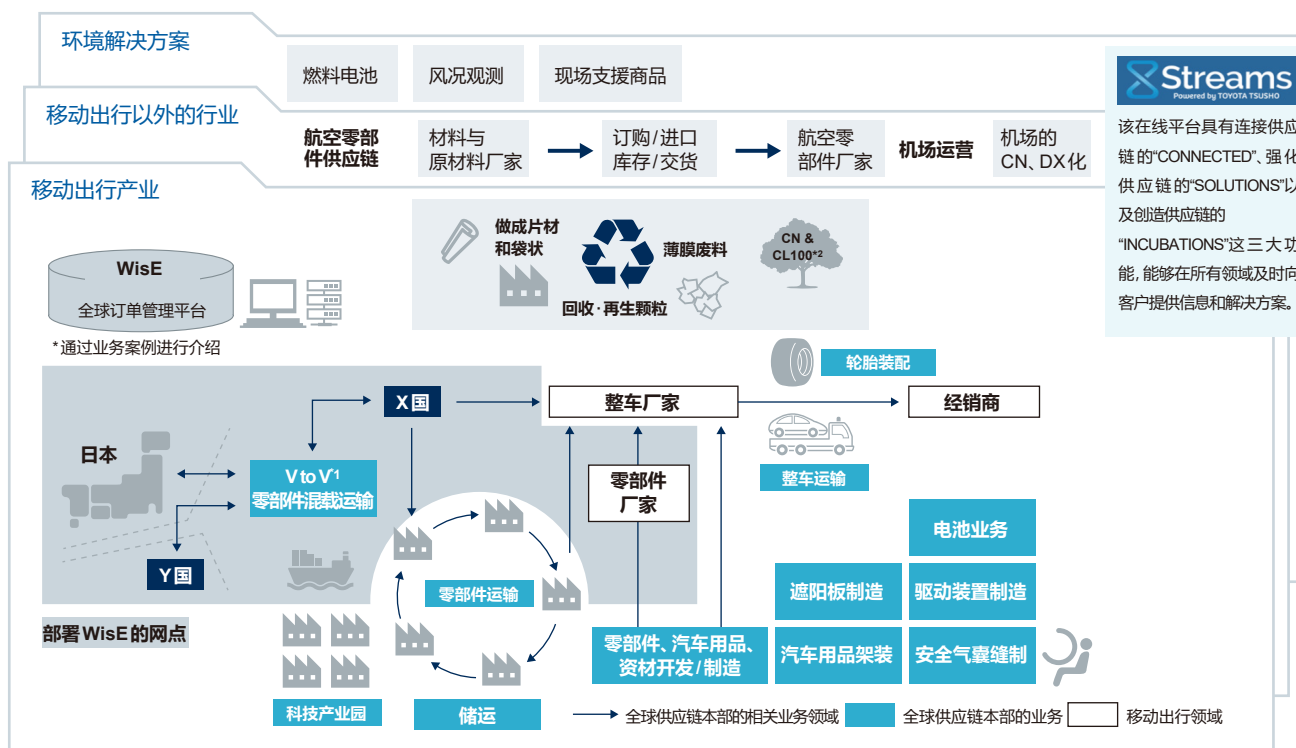
| | | |
|------|---|---|
| 经营产品 | 全球零件 | 在零部件进出口及海外地区之间的采购的基础上，增加整合集运物流和供需管理功能，建立商贸物流一体化的最佳供应链 |
| | 物流・模块 | 开展与客户的生产直接相关的物流服务、海外轮胎装配等移动出行零部件的装配业务、各类电动汽车电池组装和无线供电系统的开发业务以及帮助企业走出去的科技产业园业务 |
| | 部品・用品・机能品 | 移动出行工具内外饰零部件和汽车用品的材料采购、生产、销售、设计、开发以及服务开发 提供燃料电池等环境解决方案 |
| | 营业开发 | 以航空零部件的材料开发和供应、机场运营、电动化商品为核心，创造新业务 |
| 市场环境 | 在全球供应链本部的主要市场——移动出行产业，移动出行的环境和所需技术等正在发生重大变化，且不断升级，包括电动化、自动驾驶技术和安全标准的加强等。此外，随着数字需求的增加，数字化转型的进程将推动商品、服务和商业模式加速变革。 | |



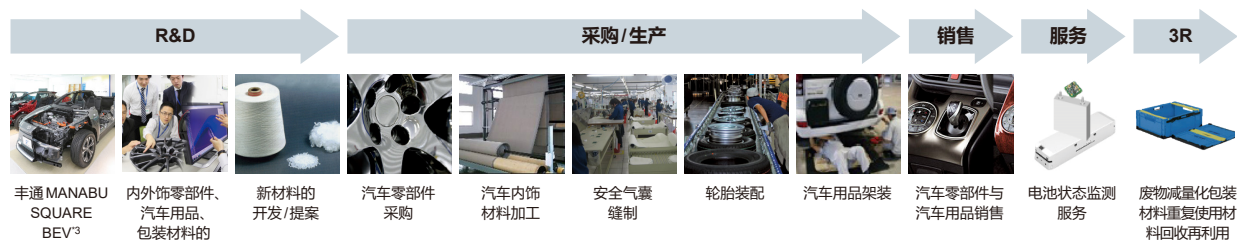
*ROA以期初和期末资产合计的平均值为分母。

基于使命的商业模式

在拓展移动出行供应链的领域和功能的同时，也在开拓其他产业。



全球供应链本部所提供的价值链



*1 Vender to Vender *2 Circular Logistics 100 项目 *3 纯电动汽车

业务案例

WisE (全球订单管理平台)

该全球订单管理平台通过提高交易效率和数据可视化来实现 BCM 升级。

e-Axle(两轮车电动驱动装置)

为了在印度制造和销售“全球顶尖的两轮车用 e-Axle”，我们成立了 Musashi Deltae-Axle India 公司。携手合作伙伴(武藏精密工业株式会社、Delta Electronics 公司)，扩大对印度国内、东盟、非洲的销售，从而为两轮车的电动化做出贡献。

VOICE



该平台于 2024 年 5 月正式上线，包括 WisE 团队和用户在内，大家每天都在为平台的稳定运行而努力。

我们认为 WisE 的发展空间是“无限大”的，今后我们将进一步提高它的便利性，不断进行改善，力争打造用户友好型系统。

供应链 DX 推进部 BPR G



印度是全球最大的两轮车市场，未来经济有望进一步增长，与此同时，空气污染日益严重，我们认为“两轮车电动化”将成为一种解决方案。为了助力印度未来的发展以及电动两轮车在全世界的普及，我们将参与主要零部件的制造业务，并搭建新的供应链。

派驻至 Toyota Tsusho India

镜 健斗

移动出行本部

本部 CEO 致辞



移动出行本部 CEO
原田 繁

移动出行本部的使命是“构筑新的业务模式，通过移动出行业务为未来社会量产幸福”。我们将业务领域从传统的以汽车销售为主的核心业务领域扩展到移动出行领域(人类和货物的移动)以及协同领域(通过移动来衔接其他行业)，力争通过“移动”提供新的价值。

随着自动驾驶等技术创新，以及电动化和新型移动出行服务的问世，如今的移动出行行业正以前所未有的速度发生着变化。但是，实际需求的变化因地区而异，我们必须敏锐地捕捉每个市场的特性。本部拥有通过全球业务布局获得的、关于新兴国家等各国市场的智慧和专有技术。我们将充分利用本部在各个国家和地区建立起来的优势，提供满足各种“移动”需求的 the Right ONE 解决方案。

为了解决客户的困难，让客户喜笑颜开，并成为真正值得客户信赖的伙伴，我们将与本部约 12,000 名员工以及世界各地的重要合作伙伴一起，以引领者的身份努力实现可持续发展的未来和移动出行社会。

经营产品

丰田

丰田产品(车辆、零部件等)的进出口、批发、零售以及在新兴国家的车辆组装业务

多品牌

商用车、乘用车、工业车辆等的进出口、批发、零售、架装、物流解决方案业务

价值链

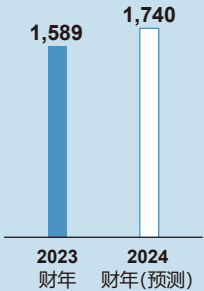
汽车配件供应、售后服务、二手车流通、汽车金融及其他价值链相关业务

市场环境

在整个移动出行市场，脱碳步伐不断加快，同时汽车电动化和自动驾驶等技术创新也在不断推进。另一方面，在本部业务涉及的国家，由于最近的国际形势，地缘政治风险不断增加。在这样不断变化的市场环境中，我们需要提供能够解决各地区社会课题的服务。

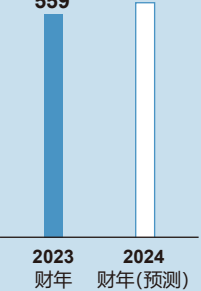
利润总额

1,589 亿日元



归属于母公司所有者的当期利润

559 亿日元



2023 财年

资产合计

4,827 亿日元

ROA*

11.59%

*ROA 以期初和期末资产合计的平均值为分母。

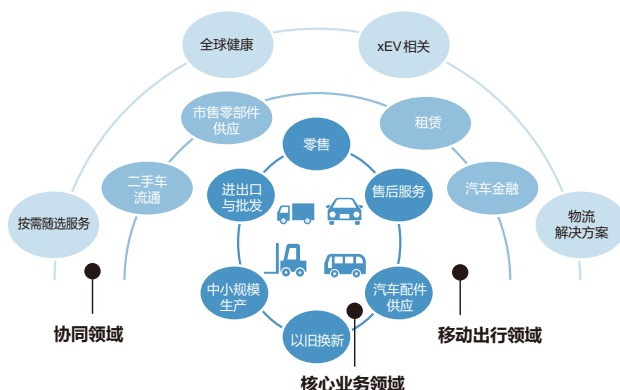
基于使命的商业模式

核心业务领域

移动出行本部向全世界 154 个国家和地区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、商用车和工业车辆等。此外，我们还在开展业务的 48 个国家和地区从事进口总代理和经销商的经营、车辆组装(散件组装生产)、汽车配件供应、售后服务、二手车流通、汽车金融等业务。

移动出行领域与协同领域

开展物流解决方案业务，根据每个客户的要求，提出解决问题的方法，并开展二手车流通业务。此外，我们还利用从客户和车辆获得的数据，力求提供涵盖价值链上下游的广泛服务。



全球业务布局



业务案例

疫苗冷链车

我们通过与丰田汽车株式会社和医用冰箱制造商 B Medical Systems 公司的协作，开发了能够在适当的温度下运输疫苗的“疫苗冷链车”，并于 2021 年 3 月在全球范围内首次获得了世界卫生组织 (WHO) 针对疫苗冷链车的“性能、质量和安全认证 (PQS)”。我们还在以非洲为核心的发展中国家，通过改善疫苗冷链的最后一公里运输，为全球健康事业做出贡献。



开始在柬埔寨组装生产车辆

2022 年 8 月，我们在柬埔寨成立了车辆组装公司 Toyota Tsusho Manufacturing (Cambodia)，并于 2024 年 5 月开始在当地组装生产“海拉克斯”和“穿越者”。本业务是根据柬埔寨政府与丰田通商签署的《汽车产业发展合作谅解备忘录》开展的，属于 2022 年 11 月举行的东盟相关峰会的一部分。



VOICE



B Medical Systems
总裁

Luc Provost

最后一公里运输一直是疫苗冷链中的一大难题。在发展中国家的许多地区，由于地形和基础设施的原因，卫生服务设施常常位于交通不便的偏远地区。我们非常自豪能够与丰田汽车株式会社和丰田通商一起向市场提供这样的解决方案。疫苗冷链车能够轻松行驶在崎岖的地形和狭窄的道路上，而且在配送过程中疫苗容器不会破裂，实现了有效的疫苗冷链运输，具备对配送方式带来革命性改变的潜力。



Toyota Tsusho Manufacturing
(Cambodia) 总裁

藤田 亮二

我们将与柬埔寨的优秀员工一起打造最高品质的汽车。通过车辆组装业务这一新举措，我们将进一步加强与柬埔寨政府的关系，为该国的产业发展和建设移动出行社会做出贡献。

绿色基础设施本部

本部 CEO 致辞



绿色基础设施本部 CEO
国弘 浩介

为了实现绿色基础设施本部的使命，即“发挥可再生能源与机械业务现场力的协同效应，助力打造社会基础设施，为地球环境的可持续发展提供有力支持”，我们将比以往任何时候都更加专注于实现能源业务和机械业务之间的协同效应最大化，并根据“Renew Energy, Renew Our Future”这一新绿色能源 SBU 愿景，在可再生能源领域打造强大而坚韧的、具有丰田通商特色的供应链和价值链，为客户提供最大化的碳中和价值。

为了实现这一目标，我们将成套设备业务移交给“机械基础设施 SBU”，并将能源 SBU 重组更名为“绿色能源 SBU”，旨在将所有资源投入到可再生能源电力和碳中和燃料中。

我们将结合和完善迄今为止培养的两大 SBU 的优势，集中资源，致力于在一线部门和客户之间建立牢固的信任关系，力争成为“持续受到青睐的引领者”。为了让大家“提起碳中和就想到丰田通商”，绿色基础设施本部将团结一致，打造充满活力的、具有高生产力的组织，不断解决客户的困难，在“Be the Right ONE”的指引下实现持续发展。

经营产品

机械・基础设施

以汽车产业为主，开展相关生产设备、物流设备、零部件等日本国内外交易，并提供设计、修理、安装施工等一体化配套服务功能
能源、港口基础设施和建筑机械等社会基础设施建设和业务运营

绿色能源

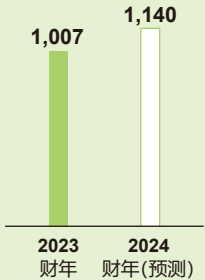
风能、太阳能、水力、生物质等可再生能源的开发和业务运营
LNG、生物柴油等碳中和燃料供应业务

市场环境

汽车行业迎来了“百年一遇的重大变革期”，电动化进程正在快速推进。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液化天然气和生物燃料等清洁燃料转变。

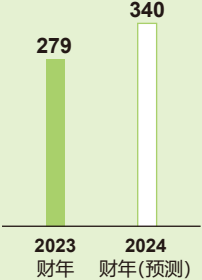
利润总额

1,007 亿日元



归属于母公司所有者的当期利润

279 亿日元



2023 财年

资产合计

12,366 亿日元

ROA*

2.26%

*ROA 以期初和期末资产合计的平均值为分母。

基于使命的商业模式

在机械基础设施SBU的机械业务领域，我们以汽车产业为中心，利用生产设备的一条龙服务功能和现场力，为客户提供解决方案，帮助客户解决困难。此外，我们还致力于通过数字化转型确立新的业务基础以及以节能环境诊断为中心减少工厂二氧化碳的排放，以建立碳中和(CN)社会。在基础设施项目领域，我们在具有优势的中东和新兴国家，从事能源、港口基础设施和建筑机械等社会基础设施建设领域的基础设施建设和业务运营，提供包括业务提案、融资、设计、器材采购和建筑施工在内的各项服务。

绿色能源SBU从客户的角度出发，建立可再生能源电力价值链和碳中和燃料供应链，作为行业引领者，为客户的碳中和与社会的可持续发展做出贡献。在可再生能源领域，我们在全球范围内开展风能和太阳能、水力以及生物质等发电业务。除了以与区域共生为首要任务，“制造”有竞争力的可再生能源外，我们还力争通过提供能源管理服务来增强我们的“收集、整理和交付”能力，从而建立可再生能源电力价值链。在碳中和燃料领域，我们的目标是通过提供减少客户环境负担所需的解决方案来构建碳中和燃料供应链，包括木质生物质(森林资源循环利用)、生物柴油(从循环经济的角度出发利用废弃食用油)的供应、使用液化天然气作为船舶燃料、实现氢能社会的措施等。

业务案例

特点1 为社会基础设施/制造基础设施提供一条龙服务

除了采购和销售作为社会基础设施/制造基础设施的各类机械设备之外，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 加强可再生能源/碳中和燃料业务

除了加强太阳能和风能等可再生能源供应体系以及包括非洲在内的海外业务以外，我们还要建立一体化体系，不仅包括能源的“制造”，还包括储能电站业务的“收集”“整理”和“交付”能力。此外，在碳中和燃料方面，我们的目标是向客户提供整体服务，包括供应生物燃料用于船舶燃料等，让客户“提起碳中和就想到丰田通商”。



为了加强非洲的可再生能源业务，CFAO公司和Eurus Energy Holdings Corporation成立了Aeolus公司



参与储能电站业务



船用生物燃料供应业务

特点3 交通基础设施的业务运营

以新兴国家和新兴地区为中心，在机场、港口码头等场所提供具有竞争力的交通基础设施服务，通过加强产业竞争力和供应链，为解决社会课题和推动经济发展做出贡献。



仙台机场的运营



道路运输站的运营



机动车检测站的运营

特点4 提供帮助客户实现碳中和的解决方案活动

我们利用丰田通商的网络，发掘出丰富的节能商品，并通过使用蓄电池开展能源管理等措施，结合丰通集团的整体力量，向客户提供量身定制的解决方案，帮助客户实现碳中和并解决面临的难题。

VOICE



电力解决方案统括部
可再生能源与能源管理国内G

河内 仁志

我们正在推动最近需求不断增加的企业PPA(向客户提供可再生能源)。我在本公司丰田分店工作，负责帮助丰田集团各成员公司等客户实现碳中和的销售活动。实现碳中和是各公司面临的一项紧迫课题，而且各公司对拥有大量可再生能源电源的本公司寄予厚望，因此我感觉这份工作非常有意义。为了做出成绩，让大家认同“碳中和首选丰田”，我将全力以赴开展相关工作。

电子・数字化方案本部

本部 CEO 致辞



电子・数字化方案本部 CEO
松崎 英治

电子・数字化方案本部在设备和软件以及 ICT 两大领域开展业务，不断引领技术创新和数字化转型，并进一步扩大利用设备和软件解决新一代移动出行社会面临的课题等解决方案业务。

本部经营的电子和 ICT 业务有助于建设舒适安全的移动出行社会，并让工作变得更加轻松，让生活变得更加丰富。本部的目标不是销售产品和服务，而是帮助人们切实感受到价值并丰富他们的生活。

在所有领域，本部都秉持着“用电子产品拓展人们的可能性”，并“让世界变得更加便利、舒适、愉快和富足”的理念。为此，我们时刻关注人们和社会面临的问题，不断追问“我们如何才能提供帮助”，并与世界各地的客户和合作伙伴一起开创“美好的未来”。本部致力于为此提供价值，立志成为引领者，连接不同的世代，并严守商品和服务的质量关，通过维持安全和功能来履行社会责任。

经营产品

设备和软件

在全球销售汽车、家电、信息通信设备、工业设备等的嵌入式电子设备；开发和销售实现 CASE* 所需的硬件、软件和服务

ICT

在全球销售与信息通信技术 (ICT) 相关的产品和服务；推动确保网联汽车安全的车辆安全业务和车载软件的无线传输业务；销售有助于 AI 开发等的计算资源和各类工具

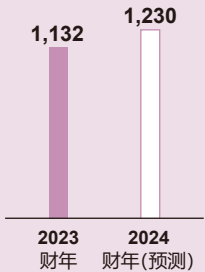
*CASE: Connected, Autonomous, Shared, Electric

市场环境

我们周围的环境变化和技术进步的速度非常迅速，数字技术和 AI 已成为日常生活中司空见惯的存在。随着半导体和 AI 等技术的进步，商业模式和价值提供的对象不再局限于“物（硬件、商品）”，它还会向“解决方案（软件、存在意义）”扩展。

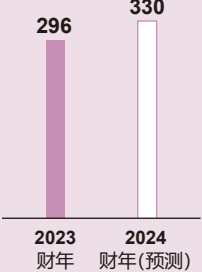
利润总额

1,132 亿日元



归属于母公司所有者的当期利润

296 亿日元



2023 财年

资产合计

5,649 亿日元

ROA*

5.25%

*ROA 以期初和期末资产合计的平均值为分母。

基于使命的商业模式

在设备和软件业务方面,我们拥有包括株式会社先端电子(Nexty Electronics)、TOMEN DEVICES Corporation和依摩泰株式会社在内的行业领先的电子设备贸易公司,在全球范围内提供各种电子设备和软件。我们致力于引领技术变革,提供安全可靠的汽车所需的电子设备和服务,开发实现自动驾驶社会所需的系统,打造基础设施,提出环保的半导体方案,并开展软件分发业务等

在ICT业务方面,我们在全球范围内建立了全天候支持体系,提供多样化的IT服务。我们致力于提供加速工作方式变革的数字工具和软件,利用量子技术和AI技术进行高级计算,建立为网联汽车提供保障的安全和传输基础,并建设有助于新兴国家发展的通信基础设施和数据中心。

特点1

半导体和电子器件收益(销售额)居日本之首

2023 财年
收益(销售额)

•株式会社先端电子(Nexty Electronics):

5,671 亿日元

•TOMEN DEVICES Corporation:

3,707 亿日元

•依摩泰株式会社: 1,945 亿日元

特点2

整个集团在全球各地拥有 2,000 多名工程师

工程师
人数明细

•硬件工程师: 约 **220** 人

•软件工程师^{*1}: 约 **530** 人

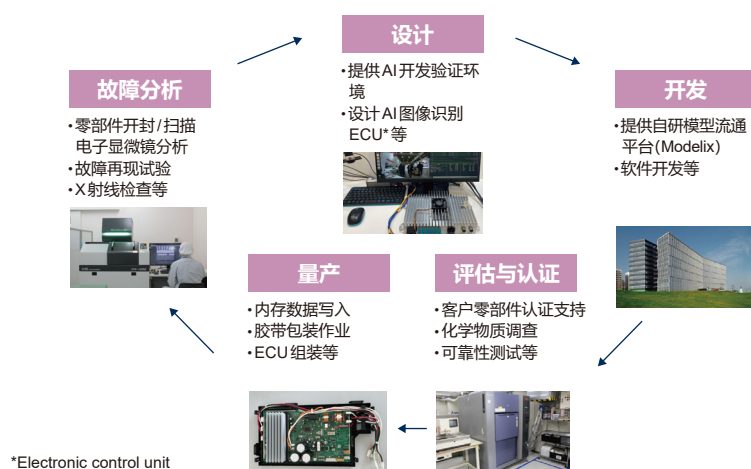
•IT工程师^{*2}: 约 **1,260** 人

^{*1} 设计和开发嵌入式软件的工程师

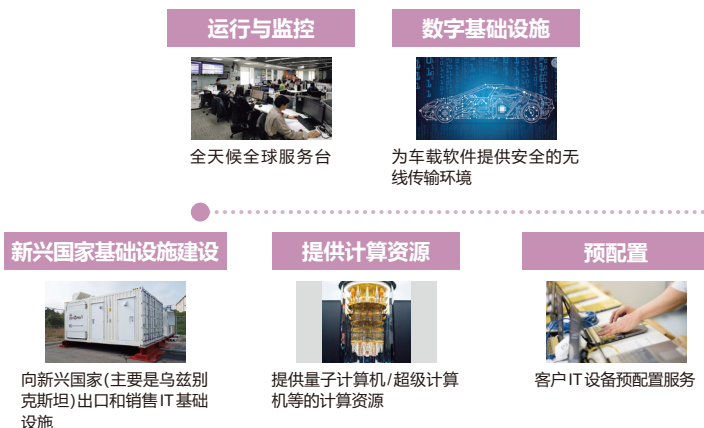
^{*2} 为企业的IT基础设施开发等提供支持的工程师

业务案例

设备和软件解决方案业务: 为客户的产品开发提供支持的业务



ICT 解决方案业务: 主要ICT业务的措施案例



VOICE



株式会社先端电子
(Nexty Electronics)
AI&IoT 事业推进部
部长

山口 显

2024年4月,我们推出了专门针对移动出行行业的AI超级计算机计算资源服务“GPU Advanced Test drive (简称GAT)”。我们将通过充分发挥丰田通商集团的综合实力来扩充该服务,助力日本的移动出行企业加快AI开发进程。



NVIDIA DGX H100
系统



数据基础设施
事业部海外基础
设施G

山下 勇辉

我从2019年开始负责旨在提升乌兹别克斯坦及其周边国家的生活水平的“通信基础设施发展项目”。我们从2023年底开始交付通信设备,目前正在为数据中心的启动做准备。为了对接该国的政府官员和各种利益相关方,确保项目顺利推进,Group上下团结一致、艰苦奋斗。

生活产业本部

本部 CEO 致辞



副总裁・生活产业本部 CEO
绵贯 辰哉

本部以“作为 Economy of Life 业务推进部门，将以生活关怀为核心，打造丰通特有的业务”为使命，力争成为能够支撑、发展和连接人们生活的“Be the Right ONE”的存在。为此，每个 SBU 也提出了各自的使命，力争成为客户的“Be the Right ONE”的合作伙伴，并超越客户的期待。

粮农 SBU 以“用食物的力量让人们幸福，开创富裕的未来”为使命，在粮食领域，最大限度地发挥本公司固有的优势，保护供应链和维生管线，保障人们的食品供应。在食品领域，通过食物来提高人们的 QOL*，为解决社会课题和客户课题做出贡献。

健康 SBU 以“创造可持续发展的社区，将笑容传递给下一代”为使命，在纤维领域落实丰通独有的服装循环经济，在居住环境领域通过设施解决方案实现 Well-being。在保险领域通过保险业务与其他现有业务领域的结合来创造新的价值，在医疗保健领域，通过提供安全可靠的医疗和护理服务来实现 Well-being。

*生活质量

经营产品

粮农

健康

粮食领域 粮食进出口业务、日本国内粮仓业务等

食品领域 食品和农畜水产品进出口批发及加工业务、日本国内供餐业务等

保险领域 日本国内外保险代理业务、保险中介业务等

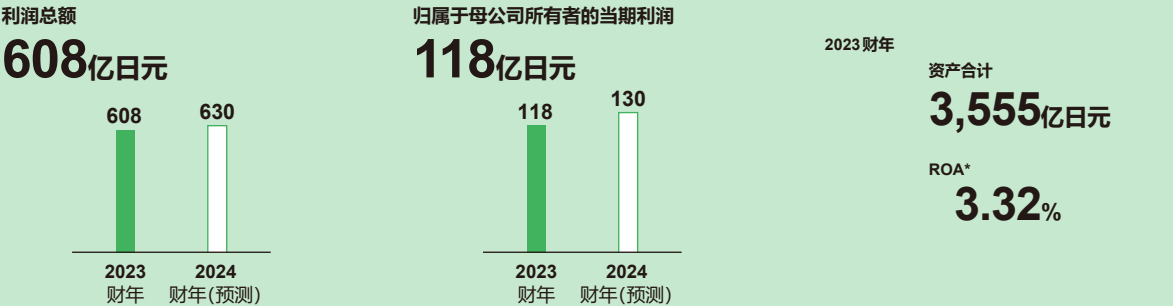
纤维领域 从原料到纺织品、纤维制品的策划、生产、物流及销售业务

居住环境领域 海外酒店式公寓开发与运营业务、企业自有房地产的有效利用业务、出租公寓与出售公寓的开发与运营业务、办公室与工厂的改建工程业务、原创家具的策划与销售业务等

医疗保健领域 海外医疗相关业务、康复医疗业务、护理用品业务等

市场环境

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，本部必须满足这一期望。



基于使命的商业模式

粮农 SBU

·粮食领域

我们从世界各国向日本等国家供应粮食，并通过巴西的粮食收购和出口业务加强稳定供应。通过在日本多年的粮库业务，积累了丰富的经验和卓越的运营能力，这是我们的优势。

·食品领域

我们在日本国内外各生产加工基地及餐饮服务公司中落实本公司特有的安全管理，在提供高质量的产品的同时，致力于减少食物浪费。

健康 SBU

·保险领域

以日本国内的保险代理业务和国内外的保险中介业务为优势，加强对碳中和措施中备受关注的可再生能源业务的支持。

·纤维领域

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。

·居住环境领域

我们开展支持企业进军海外的酒店式公寓业务、公司旗下房地产的有效利用业务、住宅等租赁业务、办公室改建和工厂翻新业务、原创家具的销售业务等。

·医疗保健领域

我们在日本国内加强早期和预防检查业务、医疗机构支持业务、护理用品业务等，并在海外开展以扩大印度的 SAKRA WORLD HOSPITAL 医院医疗圈为核心的医院业务，以及药品批发和纺织品租赁等配套业务。

业务案例

·酒店式公寓业务

2014年，我们在印度尼西亚建造的面向外派员工和出差员工的服务式公寓“AXIA一期”投入使用，并于2016年开始开发和运营“AXIA二期”。为了进一步满足客户的需求，面向家庭的服务式公寓“AXIA三期”已于2021年投入运营。我们通过运营包括商业建筑在内的4栋557间客房，为印度尼西亚社会的发展做出贡献。



·Bungasari Flour Mills Indonesia

我们于2012年在印度尼西亚启动制粉业务。在经济持续发展的印度尼西亚，我们为提高面包、面条、点心的质量做出了贡献。今后，我们将继续与合作伙伴一起推动印度尼西亚食品领域的发展。



·纺织和时装领域的循环经济推广项目“PATCHWORKS®”

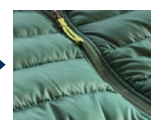
我们与日本国内外相关方合作，将从事资源化的逆向供应链上的企业与从事采购、生产和销售活动的正向供应链上的服装制造商、零售商、消费者等联系起来，推动构建循环经济体。

▼ 欲知“PATCHWORKS®”的详情，请点击以下链接

<https://www.patchworks-project.jp/>

·废渔网回收再利用业务

我们与拥有并运营100%废渔网再生尼龙材料品牌“NetPlus®”的Bureo公司一起参与废渔网回收再利用业务。为了将该公司在南美的废渔网回收计划引入日本，我们正在为在干叶县开展废渔网回收和再生业务的Ellange, Inc. 提供支持。通过推动Ellange, Inc. 设立和运营废渔网回收分拣网点，建立“NetPlus®”的稳定供应体系，这样不仅能保护日本的海洋环境，还能促进地方创生计划的开发和运营。



废渔网变身成羽绒服。

·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。我们的目标是成为“引领者”，坚决“不中断供应链”，并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。



·印度医院“SAKRA WORLD HOSPITAL”的运营及配套业务

在经济显著发展的印度，我们与优秀的合作伙伴一起开展医院业务。我们的特点是深入现场，不断完善运营，除了建设第二医院外，还增加了药品批发业务、纺织品和医疗物资器材租赁业务等配套业务，未来有望进一步扩大业务规模。



VOICE



SAKRA WORLD HOSPITAL
Deputy Managing Director (副总裁)

松见 直也

医院拥有医生、护士、技师等各个领域的专业人士。被各种疾病困扰的患者之所以来到医院，是因为他们相信这些专业人士的知识和技术。为了为患者提供最合适的医疗服务，专业人员需要具备随时可用的“信息、设备和工作环境”。为了创造这样的工作环境，我们每天都在现场解决问题。

非洲本部

本部CEO致辞



非洲本部CEO
Richard Bielle

150多年来,我们一直参与非洲的经济发展。目前,我们拥有大约23,000名员工*,业务网络遍布非洲全境。

业务领域和地区的结合拉动了我们在非洲的发展。移动出行、基础设施、医疗保健、消费品这4个不同的业务领域,以及在非洲所有54个国家的业务布局,使我们在获得大量商业机会的同时,也为应对风险做好了准备。由于这些业务的结合,本部的收益(销售额)超过了非洲GDP的增幅,实现了稳步发展。

在未来持续快速发展的非洲市场,我们的目标是在这4个业务领域建立从进口、生产到面向最终用户的流通的价值链,并向客户提供高品质的产品和服务。我们相信各个业务领域提出的使命将为客户和合作伙伴带来激动与期待。

“WITH AFRICA FOR AFRICA”是非洲本部的Vision,也是我们对非洲人民的承诺,我们将同心协力,推动非洲的进一步发展,造福非洲人民的子孙后代。

*包括临时工在内的员工人数

经营产品

移动出行

基础设施

医疗保健

生活消费

新车销售及售后服务业务、汽车生产支援业务、二手车销售、车辆组装业务、工程机械与农业机械等的进口批发与维护业务、代理店业务、新一代移动出行业务、MaaS业务

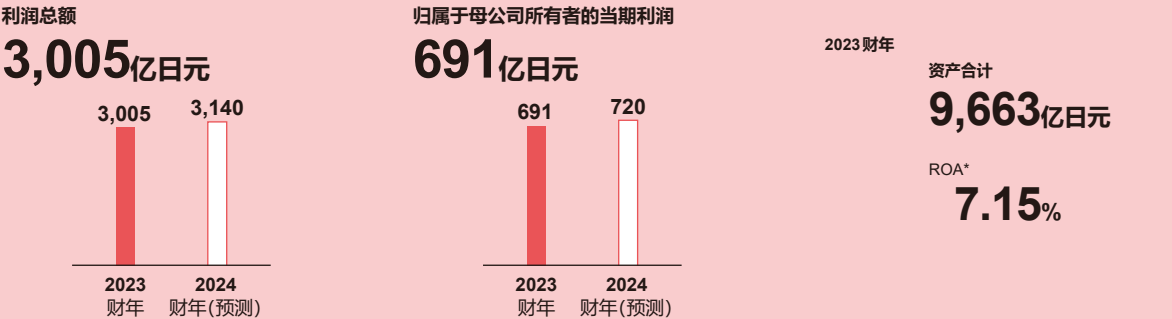
可再生能源、港口开发、供水和其他基础设施项目
电梯、空调、太阳能电池板等的设计、施工、维护业务
在办公室安装屋顶太阳能发电系统,提高可再生能源在自用电力中的占比

药品的生产、批发和零售业务

零售业务的开发(购物中心、小型超市等)、日用品的进口与制造、饮料的本地生产与流通

市场环境

非洲大陆也被称为“21世纪最大的边疆”,充满了发展潜力。特别是以年轻一代为中心的中等收入群体的增加为非洲市场提供了吸引力,非洲经济的增幅有望超过全球水平。



基于使命的商业模式

非洲本部在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*。

*包括临时工在内的员工人数

移动出行

为了实现舒适的移动出行社会，我们将加快从传统的以“车辆销售”为中心的业务发展向“社会课题解决型”业务转型。我们将通过提供更安全、更清洁的移动出行解决方案，丰富非洲人民的生活，并为非洲的发展做出贡献。

基础设施

我们将通过环保、可持续和创新的解决方案，加快绿色基础设施建设，包括利用符合各国国情的可再生能源等。通过投资建设电动出行基础设施等绿色能源价值链，为非洲的低碳发展做出贡献。

医疗保健

我们将扩大从药品的本地生产到批发和零售的价值链。为了确保非洲所有国家都能获得高质量的药品，我们将继续加强相关措施。

生活消费

我们将满足消费者的需求，为流通产业的发展做出贡献。除了通过购物中心等提供舒适的购物体验外，我们还将通过生产家用卫生用品和饮料等日用品，为振兴当地经济做出贡献。

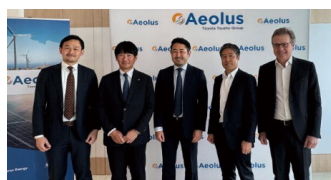
业务案例

非洲本部的全球战略目标是扩大和整合4个业务领域的价值链，包括进口到生产业务(上游)，再到面向最终用户的零售业务(下游)。



通过成立新公司，加快推进在非洲的可再生能源业务

2024年3月，CFAO公司和Eurus Energy Holdings Corporation各出资50%，在法国成立了Aeolus公司。此举将逐步整合本集团在非洲开展的可再生能源业务，从而更加灵活和快速地推进业务开发。我们将通过该公司开发适合非洲各国国情的可再生能源电源并扩大装机容量，未来还计划提供基于可再生能源业务的解决方案并开发新业务，为非洲实现更加绿色的、可持续的经济增长做出贡献。



Aeolus公司揭牌仪式的情况

VOICE

Aeolus公司 总裁 鸟羽 秀治

现在，我非常高兴地宣布CFAO公司和Eurus Energy Holdings Corporation成立了合资公司。我们将凝聚拥有不同背景的两家公司各自积累的智慧，通过可再生能源业务为非洲的可持续发展做出贡献。

财务战略

| | |
|------|--------|
| P.61 | CFO 致辞 |
| P.66 | 投资周期管理 |
| P.67 | 风险管理 |

05

CFO Message

在明确回报目标的基础上，
积极投资生态资本和社会
资本领域的业务，
实现长期增长。



代表董事 CFO*
岩本 秀之

*CFO : Chief Financial Officer

中期经营计划的总结回顾和新计划的主要内容

**“坚守供应链”的措施取得了成效，
我们连续三个财年刷新历史最高利润。**

在以2023财年为收官之年的中期经营计划(2021财年至2023财年)期间，我们在业绩和财务结构方面都取得了骄人的成绩。

之所以能够连续三个财年刷新历史最高利润，主要是因为我们在新冠疫情期间坚持以“坚守供应链”为座右铭，在各国和各地区细致地调整业务，满足了客户和社会的期望。同时，我们还相继开展了一系列有助于解决社会新“畸变”(包括中美关系恶化在内的地缘政治风险和自然灾害等)的业务，这一点也起到了一定作用。其中最重要的是，作为一家与一线保持紧密

关系的商社，我们能够迅速响应一线遇到的各种困难。

在财务结构方面，我们全面追求无浪费的运营，深入参与每一项业务，将我们在业务中非常重视的营运资金周转天数控制在适当水平。通过这些措施，我们成功地在三年内将曾经膨胀的资产负债表大幅收缩。

经营现金流量也维持在5,000亿日元以上，超过了目标，对我而言，这三年取得的成绩符合预期。

**力争实现4,000亿日元的当期利润目标，
同时为长期增长打下坚实的基础。**

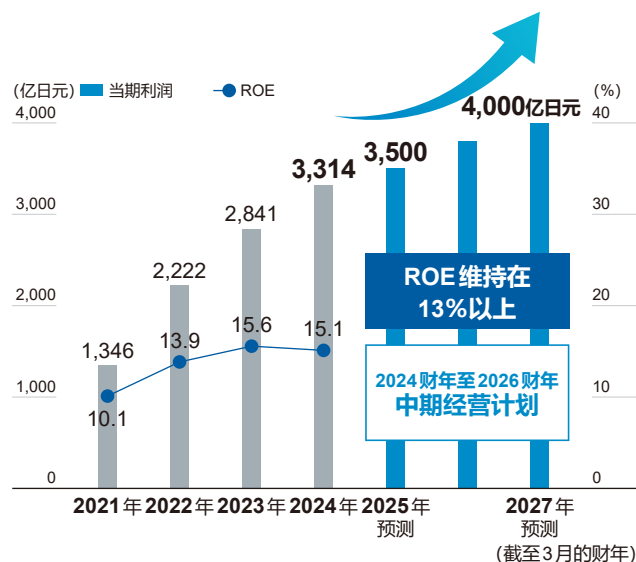
在2024年4月底发布的中期经营计划(2024财年至2026财年)中，我们提出了在2026财年实现4,000亿日元当期利润的宏伟目标。随着过去积累的业务和投资迎来收获期，加之精益运营的强化，我们创造现金的能力得到了显著提升，实现接近7%的年均增长率可谓志在必得。

在本次中期经营计划中,我们从定性和定量两个方面梳理并公布了中长期增长型投资领域的思路。一是“Core Value(基础业务,以下简称Core Value)”,这是我们的优势,例如移动出行业务、半导体相关业务、非洲业务等。二是“Social Value(社会价值=解决社会课题的业务产生的价值,以下简称Social Value)”,即利用电池和回收再利用等社会资本,并将由此获得的附加值回馈给社会资本。三是“Nature Value(自然价值=减轻环境负担的业务产生的价值,以下简称Nature Value)”,即回馈可再生能源和氢能源相关业务等生态资本。从根本上说,我们将凭借通过Core Value建立的“丰田通商特色”最大限度地创造现金,并将投资转向或将成为未来业务支柱的Social Value和Nature Value等可持续发展领域。

在中期经营计划期间,我们将在基础的Core Value领域增加CAPEX*,通过进一步强化功能和提高效率,增强持续创造现金的能力。我认为Social Value和Nature Value领域是有发展潜力的业务领域,我们将在这些领域坚持我们擅长的“Be the Right ONE”,创造更多价值,从而不断提升企业价值。

2024财年至2026财年中中期经营计划 目标

| | |
|--------------|----------|
| 当期利润(2026财年) | 4,000亿日元 |
| ROE(2026财年) | 维持在13%以上 |



*CAPEX: 资本性支出(维持和提高资产价值的费用)

WEB 《中期经营计划(2021财年至2023财年)》的回顾总结内容, 请参见《中期经营计划(2024财年至2026财年)》
https://www.toyota-tsusho.com/ir/earnings-presentations/upload_files/J_chukei_103_4Q.pdf

现金分配计划

我们将在管理好ROE和净DER的同时, 投资1万亿日元用于长期增长。

在中期经营计划期间,通过打磨以移动出行相关价值链为中心的现有业务和收获过去的投资成果,预计三年内可以创造超过13,000亿日元的现金。我们计划将其中的1万亿日元以上用于增长型投资,3,000亿日元以上回馈给各位股东。

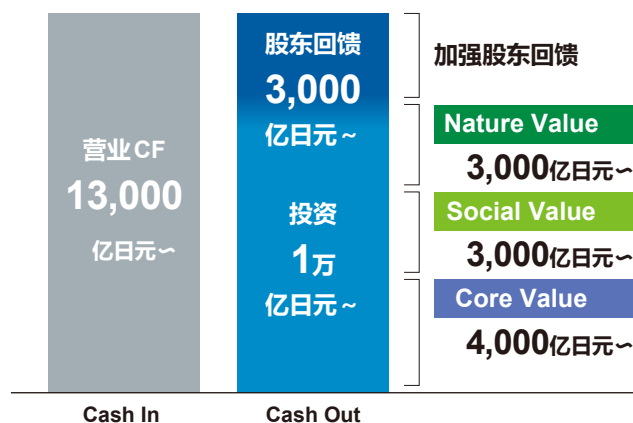
关于增长型投资,我们首先在“Core Value”领域投入4,000亿日元以上,用于促进供应链的进一步升级。在包括可再生能源等在内的“Nature Value”领域和有助于构建资

财务
基本方针

净DER控制
在1.0倍以内

RA/RB
低于1.0倍

2024财年至2026财年
三年累计现金分配



*RA/RB: 衡量风险总量是否控制在经营实力范围内的指标
 RA=风险资产(出现意外情况时可能产生的最大预期损失)
 RB=风险缓冲资金(本公司的财务实力[总股本-非控股权益+坏账准备(流动)-商誉])

CFO致辞

源循环系统等的“Social Value”领域分别投资3,000亿日元以上。“Nature Value”和“Social Value”领域是需要从中长期的角度考虑回报的投资领域，我们的思路是，在向股东承诺股东资本回报的基础上进行增长型投资，因此全公司未来三年的ROE目标依然设定在13%以上。

净DER也是一个重要管理指标。如果从“商社应该增加借款并利用杠杆”的角度来看，现在的0.48倍这一数值可能稍微偏低，我认为应当将其牢牢控制在0.6倍到1.0倍之间。目前，即使借入1万亿日元左右进行大型并购，预计也只能维持在0.8倍左右。我计划未来三年继续保持同样的充裕水平。

增长型投资与ROIC管理

为3个Value领域分别设定ROIC目标。
将ROIC与本公司自主指标TVA相融合，
致力于开展关注资本成本的经营。

我们不仅为全公司设定了ROE目标，还为3个Value投资领域分别设定了ROIC*1目标，明确了各个领域应实现

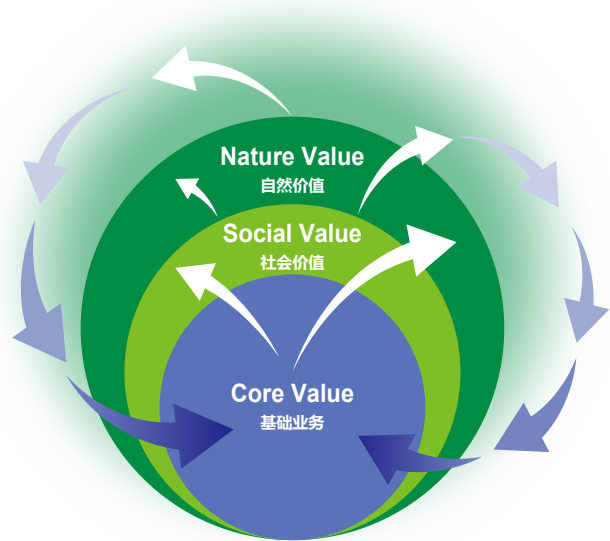
的回报。“Nature Value”“Social Value”和“Core Value”领域的ROIC目标分别设定为5%以上、10%以上和15%以上。我们并不认为“因为Nature Value无利可图就放弃投资”，相反，只要超过每个Value的目标线，就可以进行投资，但是应当考虑到三年后通过附加上行协同效应来争取更高的回报。我认为现阶段的ROIC数字是让员工和外部人士了解投资解决环境和社会课题的重要性的第一步。此次中期经营计划发布后，我与投资者进行了几次对话，关于“为什么要从事低回报的可再生能源业务”的问题明显减少，我感觉投资者逐渐开始理解我们的想法了。

在“Nature Value”和“Social Value”领域，解决可持续发展重要课题(Materiality)的同时也能提高回报。在兼顾这种平衡的同时，以长期视角推进可持续发展业务，力争实现本集团远景规划，即“Be the Right ONE”(独一无二、无可替代的存在)。

除ROIC外，我们还使用一个名为TVA的自主指标作为内部指标。TVA*2是衡量投入资本(使用资金)超过预期

投资理念~提升企业价值的循环~

凭借在基础业务中建立起来的“丰通特色”创造现金，同时放眼未来，对有助于解决社会课题的业务和减轻环境负担的业务进行再投资。提升自然价值和社会价值，并使其回流到本公司的企业价值中。



| 相关的七大重点领域和基础业务 | | ROIC |
|---|-----------------|------|
| Nature Value (自然价值) 通过支持可持续发展的地球环境的业务来实现长期价值 | 可再生能源与能源管理 | 5%~ |
| | 氢能和替代燃料 | |
| Social Value (社会价值) 通过有助于解决社会课题的业务来加强与客户和社区的关系 | 循环型静脉 | 10%~ |
| | 电池 | |
| | Economy of Life | |
| Core Value (基础业务) 从具有“丰通特色”的业务中创造大量现金，属于长期增长的核心 | 基础业务 | 15%~ |
| | 非洲 | |
| | 新一代移动出行 | |

收益率(使用资金成本率)的附加值的指标,用于监控使用资金是否获得了预期收益。虽然代表利润率的ROIC更适合创造新业务时的“理想目标”,但用数字表示的TVA更适合监控业务“是否已经盈利”。但是,同时使用两个指标可能会让人难以理解,所以我们正在推进一个项目,来制定一个将这两个指标相融合的KPI。很多年轻员工也参与其中,我希望制定出能够在未来20年、30年内发挥作用的KPI。

*1 Return On Invested Capital的简称。翻译为投入资本回报率。显示从债权人处筹集的资金赚取了多少利润

*2 Toyotsu Value Achievement的简称。“TVA=(基本收益-利息收支)×(1-各国税率)-使用资金×各国使用资金成本率”。*基本收益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”。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

在Nature Value领域继续 专注于可再生能源业务。

在“Nature Value”领域,我们将继续专注于可再生能源业务。在上一个中期经营计划期间,我们已经进行了重点投资,包括将Eurus Energy Holdings Corporation纳为全资子公司以及收购Terras Energy Corporation。Eurus Energy Holdings Corporation从20世纪80年代开始致力于可再生能源业务,他们长期积累的智慧和数据不是一朝一夕就能模仿的。今后我们将继续专注于可再生能源业务,同时探索广泛的可能性,包括VPP*这种被视为解决可再生能源发电量不稳定这一缺点的技术,以及氢能的有效利用等,力求巩固“日本国内可再生能源龙头”地位。

此外,本公司10年前就预见到化石燃料相关业务将不再是可持续发展的业务,为了向本公司独有的业务过渡,及时地处理了这些业务。这次,我们决定在2024财年内彻底退出煤炭与重油发电业务,这意味着我们将不再投资以此类能源为原料的发电相关业务。

*VPP: Virtual Power Plant的简称。意思是虚拟发电厂。利用IT技术控制太阳能发电和风力发电等可再生能源以及蓄电池、电动汽车等分散在我们身边的小规模能源资源,使其像一个大发电厂一样发挥作用



在Social Value领域, 力争构建一个“地上资源”的循环生态系统。

本公司从十几年前就开始停止投资开发地下资源,转为专注于开发地上资源,即可以再资源化的回收再利用相关业务。

随着发展循环经济的呼声日益高涨,电动汽车二次电池中的锂和废铝等金属再资源化的需求不断增长。例如,欧洲公布了一项法规草案,要求制造新车所用的塑料中必须有25%的再生材料。我们将继续及时了解这些法规和要求,在建立循环生态系统方面发挥带头作用。

股东回馈方针

我们计划累计向股东回馈3,000亿日元以上, 远超上一个中期经营计划期间的股东回馈数据。

关于股东回馈,由于我们在中期经营计划中承诺了累进分红,预计到2025财年将实现连续16年增加派息,因此得到了股东的肯定与信任。派息比率也将实现“30%以上”的目标。

在制定新中期经营计划时,我们在公司内部进行了深入的讨论,包括中长期资本配置,即投资战略、3个Value领域的投资及其回报和ROE目标、以及杠杆的变化等,从中长期的角度

CFO致辞

将这些内容落实为具体数字。在此背景下，我们设定了未来三年向股东回馈“3,000亿日元以上”的目标。在2021年5月公布的中期经营计划中，股东回馈目标为“1,300亿日元以上”，实际值为“2,260亿日元”，大幅超过了目标。虽然我们可能会在必要时回购公司股票，但基本方针仍然是通过分红回馈股东，并更加注重累积分红。

CFO重视的事情

深入了解业务和产品对于管理风险并建立最佳的业务组合至关重要。

我在财务和会计领域有很长时间的工作经验，我认为不仅要了解数字，还要充分了解业务和产品本身。如果不了解业务的实际情况、开展业务的国家和地区的动向以及商品的行情等，就无法把握真实的数字和风险。我本人也在努力细致地把握业务的现状。因为我认为把握各项业务的情况和变化，就是对风险进行管理，可以让经营成果超过ROIC目标。

例如，在我们擅长的移动出行领域，尽管对电动汽车（EV）的期待很高，但市场实际情况却存在差距，混合动力汽

车重新获得关注。此外，非洲国家的基础设施十分不完善，仍然需要传统的燃油车。由于每个市场的政策不同，所以最正确的方式是在观察市场的同时，在各自合适的时间节点推动业务发展。回顾过去20年，我们根据世界形势和商业趋势调整各个国家和地区的投资比例，加强了对非洲的投资，并取得了丰硕的成果。虽然我们将非洲看作一个地区，但它包含54个国家，各个国家的语言、商业习惯和风险各不相同。因此，需要为每个国家量身定制战略和风险控制措施并加以落实。除了按国家和地区划分外，我们还根据商品等多个维度进行风险验证，致力于构建最佳的业务组合。

同时，设定了“风险资产(RA)/风险缓冲资金(RB)”这一定量指标，并努力将其控制在1.0倍以下。

要想提高预测未来的精准度，重要的是要“以史为鉴”。

我还非常重视“以史为鉴”。以经济指标为例，没有任何指标会永远上升，总会有下降的时候。我努力将主要指标在过去50年左右的所有情况铭记于心。

作为一家开展全球业务的商社，了解各国的历史也是非常重要的。我始终牢记历史是不断重演的，并努力通过学习历史来提高预测未来的准确度。

请期待丰田通商发起的新挑战。

我刚才提到了“回馈自然和社会”，我想提出的一个观点是个人也可以通过企业来为地球做出贡献。即使面对未来尚不明朗的情况，我们也会进行投资，并与大家一起见证其发展，履行企业的承诺。换句话说，我们有能力兑现使ROE保持在13%以上的承诺。恳请各位股东关注并支持我们发起的这些挑战。



投资周期管理

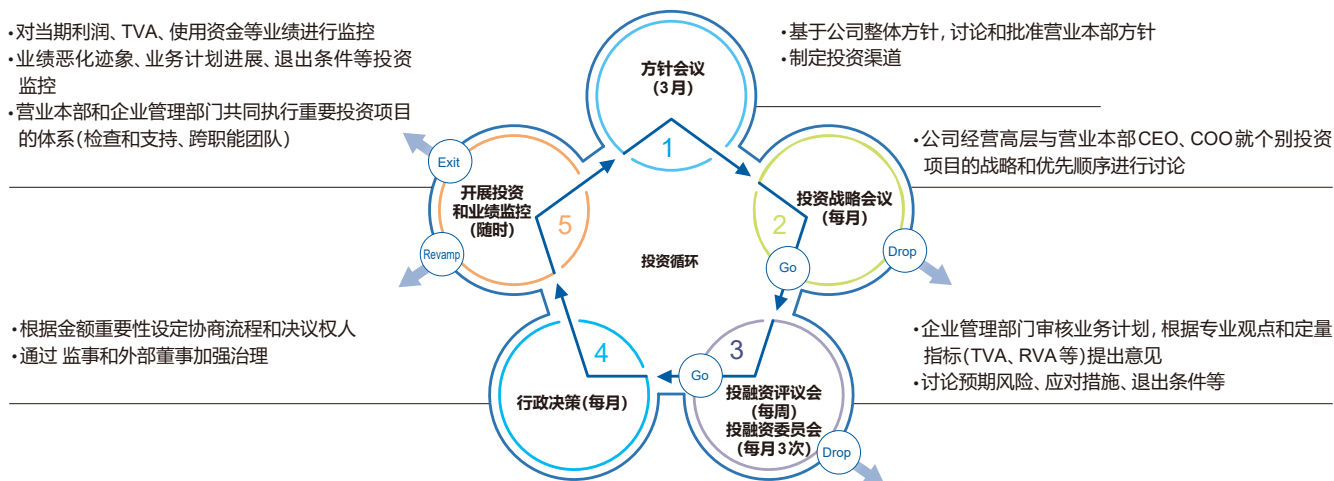
通过开展关注资本效率和资本成本的经营，支持提升中长期企业价值。

基本投资理念

本公司不以短期利益为目标，而是专注于培育中长期业务，进行旨在扩大和加强本集团价值链的战略性投资。

我们根据全公司的方针，探讨营业本部的方针，制定投资渠道，从而将经营资源集中于能够发挥“丰田通商独有”优势的业务。我们在投资战略会议上讨论超过一定金额的投资项目的战略性和优先顺序，并确定是否可以推进。

在投资审议阶段，企业管理部门从专业角度审查业务计划，评估风险并讨论降低风险的措施，提出意见，然后由投融资评议会和委员会讨论，最后做出行政决策。对于重要投资项目，我们建立营业本部和企业管理部门合作的推进体系，致力于解决课题。此外，为了加快投资决策的速度，我们正在根据一定的条件和金额重要性设置审批人，并将审批权限移交给日本国内外的部分关联公司。



关注资本效率和资本成本的机制

TVA (Toyota Value Achievement) 是衡量投入资本(使用资金)超过预期收益率(使用资金成本率)的附加值的指标，我们一直使用TVA作为本部和业务部门的业绩监控和投资定量评估指标。

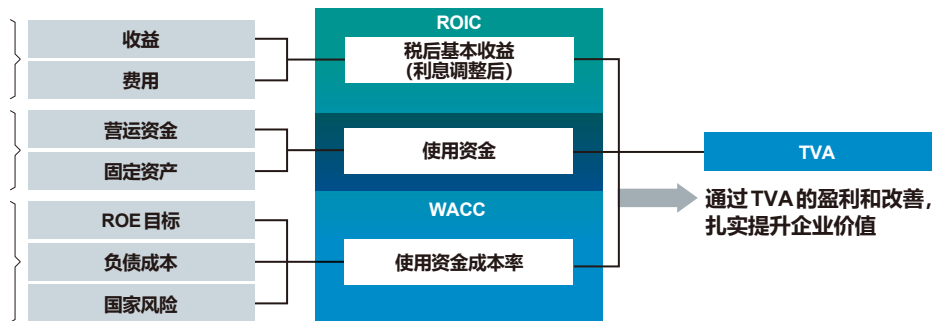
“使用资金成本率”是股东资本和负债成本的加权平均值，

根据ROE目标确定，它的设计理念是通过改进资产效率和扩大利润来实现TVA的盈利和改进，从而达成ROE目标。此外，我们还根据国家风险进行调整，以设定符合本公司全球业务的视角。

对于TVA相关指标恶化的本部和业务部门，通过投资和业绩监控寻求改进，在探讨新投资项目时，通过探讨TVA的盈利和改进措施，力求扎实提升企业价值。

关注资本效率和资本成本的一线措施示例

- 通过新技术、功能和服务提案提供更多附加值
- 利用数字化转型来改进运营
- 减少积压应收账款和积压库存
- 通过周转天数管理减少浪费
- 减少相互持股
- 提高投资效率
- 根据ROE目标设定成本
- 根据投资国的国家风险进行调整



风险管理体系

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*1-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——地区CFO为中心，由营业本部企划部长和各风险主管董事和部长组成。该委员会还负责明确对本集团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。

该委员会从各项风险中选取了本公司应特别关注的10个风险项目，并引入“10项检查”机制，要求各集团成员公司对各风险项目的完成度进行自查，负责集团成员公司所在地区的区域主管部门审核检查结果，然后集团成员公司根据审核结果开展改进活动。

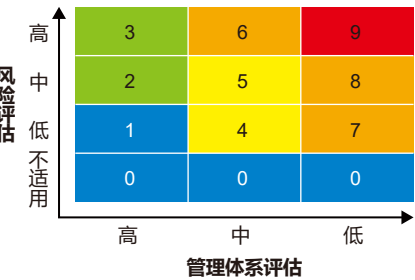
在10项检查活动中，我们选择了10个风险项目(商品/授信/业务/财务/内部控制/人事劳务/信息安全/丑闻/物流/职业安全与环境)作为本公司最应关注的风险。以各实体为单位，在风险和管理体系两方面对10个检查项目进行评估和评分，并创建热力图，从定量和定性两方面实现风险的可视化。在此基础上，对该风险评估进行分析，由各风险主管部门提供支持，讨论和推动采取必要的措施，以了解全球风险，发现问题并开展改善工作，力求从合并口径的角度建立和加强风险管理体系。

*1 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Check10

| 风险项目 | 风险内容 | 风险主管部 |
|--------------|---|--------------|
| (1) 商品 | 呆滞库存、商品寸寸 | 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 | 业绩不佳、利润低 | 投资·审查部 |
| (4) 财务 | 外汇寸寸、资产负债表管理、汇款欺诈对策 | 财务部 |
| (5) 内部控制 | 长期固定人财、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*2充足性和网络安全 | IT战略部 |
| (8) 丑闻 | 合规 | 法务部 |
| | 防止腐败 | 合规管理·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、STOP 6事故*3(预防重大事故)、火灾与爆炸、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



*2 All Toyota Security Guideline: 防止内部信息泄露和应对网络攻击的机制
*3 STOP6事故 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”

风险资产管理

我们开展“风险资产管理”，将合并口径的风险敞口(RA本金)乘以基于信用评级和国家风险的最大预期损失率(即风险权重, RW)来计算风险资产(RA), 并与基于本公司财务实力的风险缓冲资金(RB)取得平衡。

为了坚持财务基本方针“ $RA \div RB < 1.0$ ”，我们根据投资渠道等模拟 $RA \div RB$ 的场景, 以兼顾增长型投资和财务稳健性。

对于国家风险相对较高的新兴国家的风险敞口, 除了通过NEXI(株式会社日本贸易保险)的保险等进行风险对冲外, 我们还开展国家风险管理, 根据RB设定每个国家的上限值, 防止风险过度集中在特定国家。

此外, 我们在交易审查和投资项目的协商过程中开展RVA(Risk adjusted Value Added)评估, 让大家有意识地确保相对于风险的充分回报。

由于日本国内外业务的扩大, 加之俄罗斯和新兴国家突显的国家风险, 各地区的RA有所增加, 但我们仍保持了各地区的RA分散平衡。由于RA的管理和RB的持续积累, 2023财年, RA继续控制在RB范围内($RA \div RB = 0.6 < 1.0$), 维持了健康稳定的财务结构。

财务相关的主要风险

除了通过业绩监控来核查资产的稳健性和效率以外, 我们还对每天的市场风险进行分析, 包括汇率、利率、信贷和商品市场行情等。

商品风险

对于常处于商品价格波动风险之中的有色金属、稀土、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。

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。

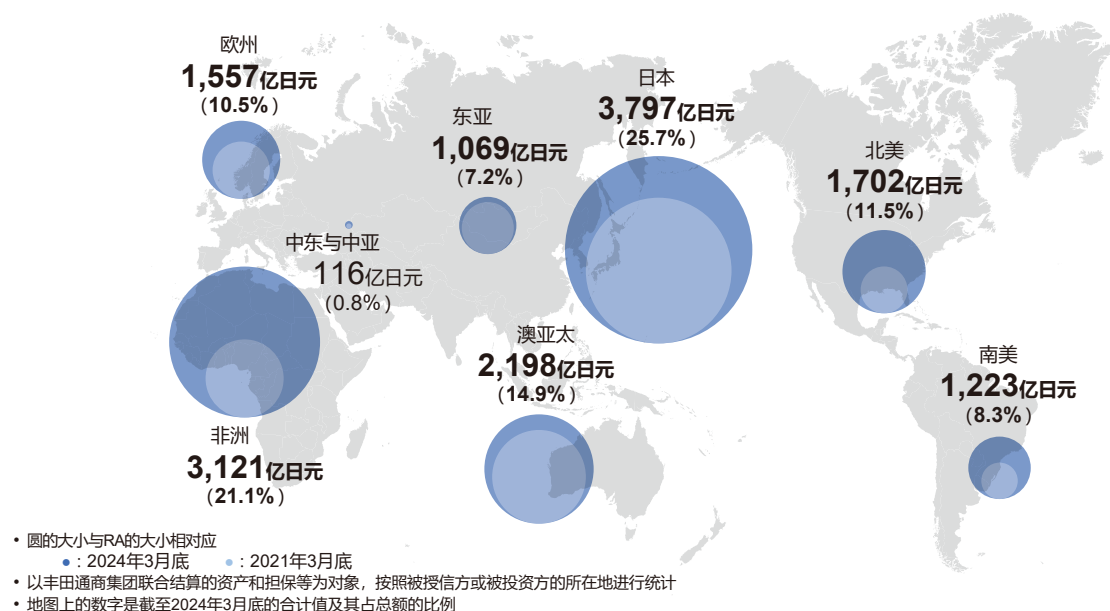
业务投资风险

详情请参见P.66“投资周期管理”➡

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。

按地区划分的风险资产(RA)分布情况



人事战略

P.71 CHRO 致辞

P.72 人事战略总体情况

P.73 人财开发

P.74 因岗设人与因人设岗

P.75 DE&I(多元化、公平性和包容性)

P.76 健康经营

06

CHRO Message

通过加强与业务战略联动的人财建设，并创造最大限度发挥个体力量的环境，打造让人与组织焕发最耀眼光芒的丰田通商集团



CHRO*

滨濑 牧子

*CHRO : Chief Human Resources Officer

我们丰田通商集团的远景规划是，通过业务活动致力于解决社会课题，成为合作伙伴和利益相关方心中独一无二、无可替代的存在，即“Be the Right ONE”。在实现这一远景规划的过程中，“人力就是一切”，通过提高人财价值的人财投资，实现为建设更加美好的社会做出贡献的价值创造型企业“People Company Toyotsu”（人的丰通）就是我们的目标。

虽然“人力资本经营”一词已变得司空见惯，但本公司一如既往地开展以人为本的经营。明确如何将业务战略与人事战略结合起来推进，以提升企业价值，并为“与大家一起创造更加美好的社会和地球环境”做出贡献。

本集团拥有约7万名员工，他们遍布在130个国家和地区，在全球舞台上展现活力、发光发热。他们不仅能感受到自身成长，也推动了业务的发展。同时我们还在推动落实本公司的重要课题之一，即“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财’”。回顾本公司过去的15年，业务规模和员工队伍均不断壮大，本公司所处的环境也发生了翻天覆地的变化。为了实现业务战略，每位员工都需要进一步提高“个体

力量”，为此我们正在推进相关措施。例如年轻员工的海外派遣，我们将入职8年以内的年轻员工派遣到海外，积累海外商业经验。此外，我们为管理者提供培训，让他们学会通过上下级之间的互动对话，激发员工的内在动机，提高下属在工作中的学习热情。该培训已实施4年，共计483人次参与。在全球领导者培养方面，我们以从世界各地选拔的新一代经营层候选人为对象，实施GALP*（Global Advanced Leadership Program），以培养志向远大、能够统率多元化人财的领导者。此外，为了储备能够在全球舞台上发光发热并肩负起业务经营担子的人财，我们明确了海外当地法人和海外实体的重要职位，并定义了每个职位的预期作用和所需技能等，在此基础上选出候选的接班人，加强从培训到配置的衔接。

全球性企业的状态和战略是各不相同的。从本公司的业务战略来看，我们按照一贯的方针推进各项措施，例如无论国籍、年龄、性别等属性如何，在全球范围内合理配置人财，使人财各得其所，通过团队合作最大限度地发挥每个人的能力，并勇敢挑战新的领域，成为持续受到客户青睐的企业。

* GALP 的详情请参见 P.73“人财开发”➡

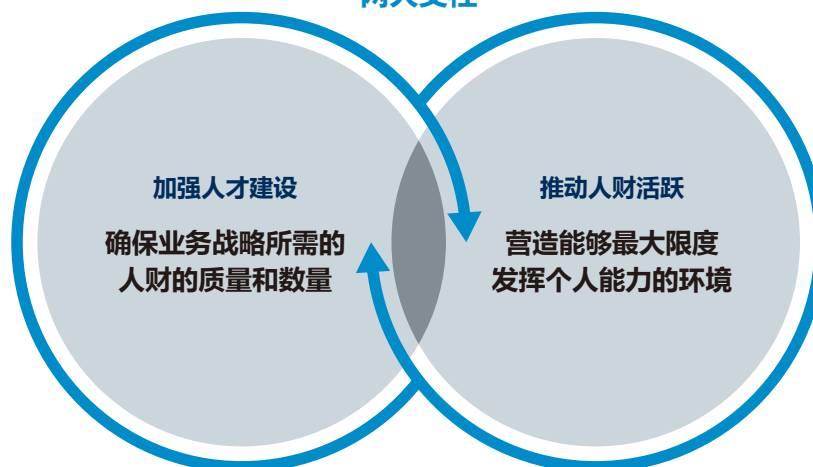
人事战略总体情况

应有的状态

Toward “People Company Toyota”

旨在实现人的丰通的人事战略

两大支柱



实现“People Company Toyota”(人力丰通)必须推进人力资本经营(业务战略和人事战略联动的经营活动)。我们认为,为了最大限度地发挥作为人力资本经营核心的“人”的力量,最重要的是“确保业务所需的人财的质量和数量”以及“创造能够充

分发挥个人能力的环境”,并提出了“加强人财建设”和“推动人财活跃”两大支柱。所有与人事相关的措施都是基于这两大支柱制定的,以下是其中最具代表性的措施。

主要措施



输送能够在全全球不断取得成功的经营人财和业务创造型人财

| | 2023 财年实绩 *1 |
|---|--------------|
| 在全球工作的员工人数 | 609人 |
| 具有全球工作经验 *2 的年轻员工比例 *3 | 75.5% |
| 已参加旨在激发下属主动性和能力的培训(Hybrid Communication Program)的中层管理人员比例 | 75.8% |
| 经营人财与业务创造型人财培养计划的累计参与人数 | 849人 |

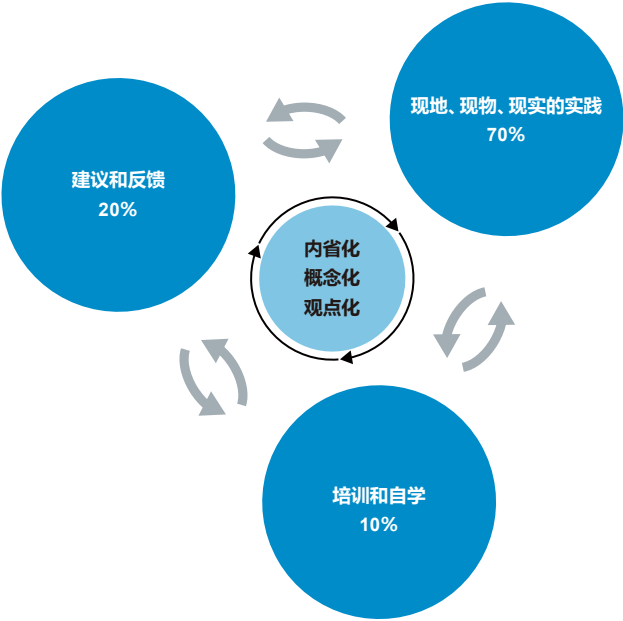
*1 适用组织 丰田通商株式会社总部 3,292 名员工
*2 海外驻外人员、实习生、语言研修生等
*3 面向入职 8 年以内的所有全球岗位员工

目的与方针

为了灵活应对经营环境的变化, 与合作伙伴一起不断创造价值, 我们致力于培养能够经营业务和创造业务的全球人财。

根据罗明格法则, 人的成长 70% 来自现地、现物、现实的实践, 20% 来自上司、前辈的建议和反馈, 10% 来自培训和自学。因此, 我们重视在工作中实现成长的机会, 通过与学习机会的联动, 构建了具有丰通人特色的成长加速循环。

丰通人的成长循环



主要措施案例

通过现地、现物、现实的实践培养人财

- 与职业理想联动的工作分配和人财培养

为了在实现业务目标和员工职业发展之间取得平衡, 我们通过每年三次与上司的面谈, 为员工提供调整职业理想和工作分配的机会。根据员工的职业理想, 通过跨本部经验、海外实体管理经验等多样化的工作安排, 帮助员工掌握广泛的技能。

- 年轻员工海外派遣

通过为入职 8 年以内的所有全球岗位员工提供海外派遣、实习等机会, 让他们在职业生涯的早期阶段就开始培养在全球市场拼搏的意识。

通过建议和反馈培养人财

- HCP (Hybrid Communication Program)

为了通过对话激发下属的内在动机, 提高他们在工作中的学习热情, 我们以中层管理人员为对象, 开展包括“辅导”在内的沟通技能培训。(截至 2024 年 3 月共计 483 人次参加)

通过培训和自学培养人财

- GALP (Global Advanced Leadership Program)

为了培养志向远大、能够领导多样化人财的全球领导者, 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。此外,我们通过不断为GALP毕业生提供“校友(Alumni)”交流机会,力争维持和扩大员工之间的全球网络。



GALP2023的情况

• CEP (CEO Essentials Program)

让日本国内外合并子公司(约800家)的经营层及候选人继承具有“丰通特色”经营层的志向和技能。

• 语言培训生制度

旨在培养能够适应经常在海外工作的商业模式的人财,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。

因岗设人与因人设岗

合理配置人财,使人财各得其所,最大限度地发挥个人和组织的能力

| | 2023财年实绩 |
|-----------------------------|----------|
| 已储备接班人的全球职位比例 ^{*4} | 91.9% |
| 每个全球职位的平均候选人人数 | 2.2人 |

^{*4} 适用职位数量: 211个职位

目的与方针

我们根据人财的职业理想,合理配置人财,使人财各得其所,即在能够最大限度发挥能力的最佳职位上起用合适的人财。此外,为了使业务战略和人事战略联动,我们明确了业务上的重要职位及其角色,并注重在合适的位置安排合适的人财。

主要措施案例

• 加强培养流程,在全球职位上起用人财

为了确保全球领导者的质量和数量,我们正在加强培养过程。

明确对一体化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。为每个职位选定候选的接班人,并根据与预期作用的差距制定培养计划。

特别是为了促进与扎根当地的合作伙伴的协作以及源自当地的业务,我们还致力于培养和起用当地人财。在经营层也参加的全公司会议制度(全球人事委员会)上分享和讨论人财培养工作的进展情况,并启动PDCA循环。为了更高效和有效地推动这些措施,我们正在全球范围内统一信息系统基础设施。

• 根据员工的职业理想,促进岗位调动

为了提供符合员工职业理想的成长机会,提高公司内部人财的流动性,我们制定了相关制度,优先调动符合一定条件的员工。我们具体引入了“挑战轮岗制度”和“挑战职位制度”两项制度,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。

DE&I(多元化、公平性和包容性)

尊重多样性、创造协同效应的DE&I

| 2023财年实绩 ^{*1} | |
|-------------------------------|--------|
| 女性管理人员比例 | 7.4% |
| 校招与社招比例 | 50: 50 |
| 育儿假等 ^{*2} 的落实率 | 91.6% |
| 其中, 男性育儿假等 ^{*2} 的落实率 | 84.3% |
| 职业发展支援计划参与率 | 91.3% |

^{*1} 适用组织 丰田通商株式会社总部
^{*2} 包括利用育儿假和育儿假制度

目的与方针

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7万名多元化的员工。

在这种背景下, 我们通过以下三个主题来推动DE&I——“多样化人财的活跃”“推进工作方式改革, 帮助员工实现工作和家庭的平衡”以及“形成多元化的公司文化, 转变个人的思想观念”。

主要措施案例

多样化人财的活跃

• 培养与起用全球人财

我们以培养全球领导者和实现总部全球化为目的, 推进海外法人旗下员工在总部的提拔和培养。最近, 一位被任命为总公司部长的优秀人财在日本工作一段时间后, 被任命为亚太地区的首位执行董事。

• 推进女性活跃

以推进多样化人财的活跃为目的, 实施了培养女性领导者的指导计划, 考虑到个人经历的影响, 在较早阶段安排了海外派遣。此外, 通过配偶海外调职协同休职制度, 以及职业桥梁制度^{*3}等, 支持女性的职业发展和延续。

^{*3} 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

推进工作方式改革, 帮助员工实现工作和家庭的平衡

• 提供多种职业路径

每个人可以根据生活阶段和志向, 选择符合自身需求的职业发展路径, 例如进行护理的员工可以通过职业转换制度在特定时期内固定工作地点等。

• 提供灵活的工作方式, 帮助员工实现工作与生活的平衡

为了实现灵活的工作方式, 我们为员工提供弹性工作制、居家办公制度、育儿短时工作制度等选择。此外, 为了帮助员工实现工作与生活的平衡, 我们正在完善相关环境, 例如促进男性休育儿假、引入志愿者休假制度等。

形成多元化的公司文化, 转变个人的思想观念

• 职业发展支援计划

为了让员工有机会增强对职业发展的意识, 并促使其转变行为方式, 我们举办了面向全体员工的职业设计 e-learning 以及职业发展支援讲座。此外, 上司还可以通过职业发展支援培训等方式支持下属的职业发展。

• 董事会议等的工作报告和评价

为了在整个组织范围内开展相关工作, 由本部CEO为每个部门制定DE&I年度工作目标, 并在董事会议和董事会上汇报活动(接纳海外法人旗下员工、推进女性活跃等)的进展情况和实际成果。

•办公室改革

为了创造新的价值,营造和继承本公司特有的企业文化,我们对办公室进行了改造,包括引入自由工位和扩大协作空间等,使办公室成为沟通的“枢纽”。我们促进员工之间超越组织框架的对话、偶尔的信息交流以及互相学习的协同效应等。



名古屋总公司11楼

•Evolution HUB

我们以提高组织能力为目的,设立了由专业的组织开发人员组成的“Evolution HUB”。推动创造跨组织开展合作的机会。(辅导、对话会等)

•敬业度调查

为了以组织为单位进行自主改进,我们通过敬业度调查(每年一次)来实现组织状态的可视化。关于全公司的共同课题,在人事部门的主导下采取改进措施,同时推进组织建设,让每位员工都能满怀热情地投入到工作中。

健康经营

开展健康经营,让员工发挥自己的作用,激发组织活力

| 2023 财年实绩 ^{*4} | |
|-------------------------|--------|
| 健康经营品牌 | 连续四年入选 |
| 八项健康挑战平均实践次数 | 5.51 点 |

^{*4} 适用组织 丰田通商株式会社总部

目的与方针

对我们来说,员工的身心健康是公司最宝贵的财富。在此基础上,保持和增进健康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。我们将自发性地保持并增强自身健康的“提高员工的健康素养”作为最重要的课题,并根据“健康经营三大方针”——员工的健康、提升职场活力、为社会做贡献,推进各种措施。

主要措施案例

•8项健康挑战

我们正在努力促进员工采取健康的行为。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。我们针对每种健康习惯都策划并采取了措施。2023年的成绩为5.51分,高于2022财年的5.34分,我们的目标是在2025财年前达到6.50分。

•工作方式改革

为了提高工作方式的生产效率,我们以减少长时间劳动为基本方针,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^{*5}。为了推进这些措施,我们还从2024年4月起更新了考勤系统。

^{*5} 根据在职年数连续休假5天以上

•入选“2024年健康经营品牌”

我们为自发性地保持并增强自身健康奠定了基础,并且在提高绩效方面取得了一定的成果,因此获得了肯定。2024年3月,本公司连续4年入选“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。



可持续经营

P.79 CSO 致辞

P.81 推进可持续经营

P.83 可持续发展相关重要课题(Materiality)定量 KPI 一览

P.85 可持续发展相关重要课题(Materiality)的应对措施

07

CSO Message

以“Be the Right ONE”
为目标的丰田通商的
可持续经营



代表董事 CSO*

富永 浩史

*CSO: Chief Strategy Officer

可持续发展就是“经营本身”

丰田通商集团的基本理念由企业理念“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”以及行动指南(具体指《全球行为伦理规范(COCE)》)构成。我们将这一基本理念定位为“恒久不变、永世相传的至高信念”, 通过积极开展环保型业务、培养社会贡献型人财, 提升了企业价值。

当前, 我们所居住的这个地球面临着气候变化、气候异常、森林破坏、资源枯竭、人权问题等各种问题。对于我们来说, 社会与环境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。与大家一起创造更加美好的社会和地球环境是本公司可持续发展的本质, 也是“经营本身”。

基于这一想法, 我们从环境、社会和公司治理三个角度出发, 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。

重要课题

为了实现可持续发展的社会, 我们确定了6项可持续发展重要课题(Materiality), 包括兼顾解决社会问题和实现公司发展的4项重要课题, 以及为公司发展奠定基础的2项重要课题。

关于“可持续发展相关重要课题(Materiality)的应对措施”, 请参见P.85-92➡

兼顾解决社会问题和企业发展的4项重要课题(Materiality)

兼顾解决社会问题和企业发展的4项重要课题与拉动增长的本公司优势相结合, 形成了“七大重点领域”, 并被纳入了本公司的增长型战略。我们将“七大重点领域”的业务发展与社会和环境的贡献联系起来, 通过扎实推进战略来推动本公司的可持续发展措施。

可持续发展相关重要课题 (Materiality)

主要涉及的重点领域

| | | | |
|------------------------------------|--|-----------------------------------|---------------------|
| 兼顾解决社会问题和实现企业发展的重要课题 (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 | 新一代移动出行 电池 | 非洲 |
| | 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 | 可再生能源与能源管理 氢能和替代燃料 | 电池 |
| | 通过将废物转化为资源，支撑制造业发展，为构建循环型社会做出贡献 | 循环型静脉 Economy of Life* | 电池 |
| | 与非洲等地的发展中国家共同发展，通过本公司业务致力于解决社会问题 | 新一代移动出行 非洲 Economy of Life* | 可再生能源与能源管理 循环型静脉 |

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

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财”

*Economy of Life: 医疗保健和食品等，在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

此外，在“组织服从战略”的理念下，我们根据制定的全新增长型战略对组织进行了重组，并重新定义了营业本部的名称和使命。

各营业本部将追求使命，面向未来进行升级，从而加速增长型战略的实现。

详情请参见 P.39-58 “全新本部体系和使命” ➡

为公司发展奠定基础的重要课题

为公司发展奠定基础的重要课题是“安全与合规”以及“尊重人权和人才培养”。

安全和合规是所有工作的入口。在安全方面，我们注重保障员工的身心安全；在合规方面，我们遵守法律法规，注重打造“相信伙伴、互相支持”的组织与文化。“尊重人权和人才培养”建立在必须营造一种让员工及其家人感到幸福的企业文化之上。关于尊重人权，我们将目光扩展到供应链，始终重视和保护每个人的权利；关于人才培养，我们注重让员工通过工作切实感受到对社会的贡献，并积极为他们提供这样的机会。

我们针对6项重要课题的措施设定了关键绩效指标(KPI)，以确认社会影响的成果及其进展。在财务影响成果方面，我们将与重要课题高度相关的七大重点领域划分为3个Value领域，并在中期经营计划中设定了ROIC目标，明确了各领域应实现的回报。此外，我们也会根据不断变化的国际社会的动向和需求、本公司所处的环境变化和课题等，定期调整KPI。

详情请参见 P.63“投资理念 ~ 提升企业价值的循环 ~” ➡

关于未来的可持续经营

在全新增长型战略和全新组织体系下，我们的目标是落实重要课题，与大家携手创造更加美好的社会和地球环境，同时适当地披露这些活动，并努力提高所有利益相关方的参与度。我们将通过利益相关方的参与来了解我们应履行的角色和责任，追求我们的Global Vision，即“Be the Right ONE”（独一无二、无可替代的存在），通过创造和提供新的世界和价值，为建设富裕社会做出贡献。

推进可持续经营

推进体制

如P.82所示, 本公司的可持续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, 并向董事会报告讨论和决定的事项。此外, 董事在ESG方面拥有丰富的经验和能力, 并建立了由董事会进行适当监督的体系。此外, 各个相关会议制度会讨论关于可持续发展的具体议题, 特别是在应对气候变化方面, 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兼董事的CSO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, 协商可持续发展推进措施。

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表示, “应当持续调整重要课题KPI的设定方式”, “应当考虑如何通过公司内外的沟通, 让更多人认同我们在全球范围内为可持续发展所采取的措施, 并产生与我们一同工作的愿望”。

我们将考虑调整重要课题KPI, 并进一步加强我们的综合报告和官网上的信息披露以及与内外部利益相关方的对话。

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。

2023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

2023年

- 确认本公司可持续发展的基本思路
- 2023的财年总结回顾以及中长期措施的报告和讨论
- 批准重要课题KPI的变更
- 讨论重要课题措施以及今后根据外部环境变化采取的应对措施
- 主席、外部董事的评论

2022年 (参考)

- 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

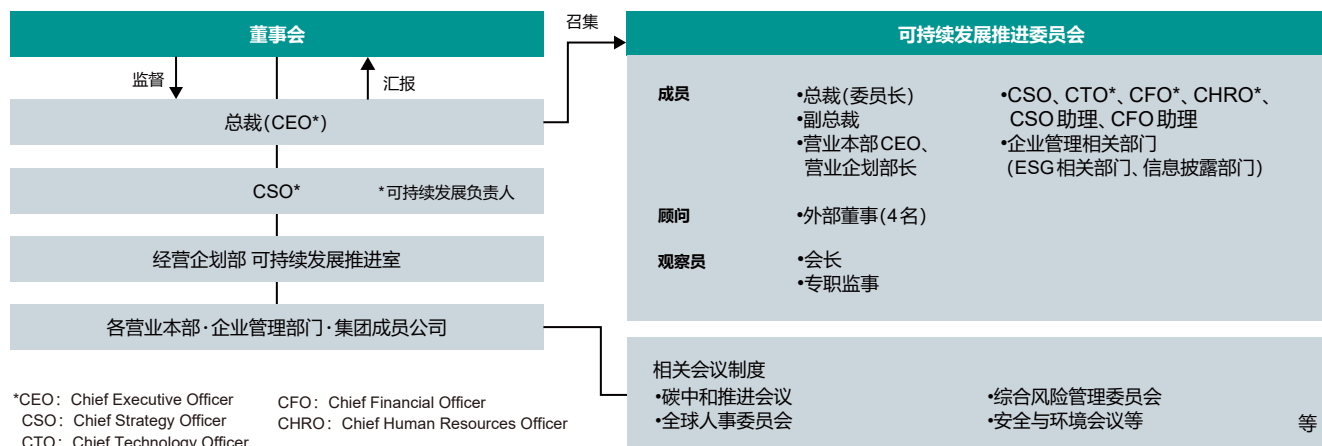
向员工普及

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。2023年, 为了加深对人权的理解, 我们开展了人权尽职调查内部培训, 并在日本国内外各网点举办了说明会。此外, 我们每年为新员工和社招员工提供关于可持续发展的重要课题的培训, 传达相关内容的重要性。

可持续发展推进年表



可持续发展推进体制



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)定量KPI一览

| 重要课题 | 定量KPI |
|--|--|
| <div></div> <div>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</div> | <div>有助于实现交通事故零伤亡的相关产品与服务^{*1}的收益 (销售额)</div> <div>^{*1} 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</div> |
| <div></div> <div>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</div> | <div>扩大可再生能源^{*2}业务</div> <div>^{*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</div> <div>本公司权益容量中的 可再生能源占比</div> <div>可再生能源业务的 总装机容量</div> <div>其中本公司权益容量</div> <div>节能及二氧化碳减排产品与服务的收入(销售额)</div> <div>锂的生产</div> <div>本集团电动车^{*3}销量的全球占比</div> <div>^{*3} 电动车(HEV、PHEV、BEV、FCEV)</div> <div>本集团温室气体排放量^{*4}: 到2050年实现碳中和</div> <div>^{*4} Scope1,2</div> |
| <div></div> <div>通过将废物转化为资源， 支撑制造业发展， 为构建循环型社会做出贡献</div> | <div>金属领域资源循环型业务^{*5}的处理量</div> <div>^{*5} 环保金属业务/液态铝业务(再生铝锭)/ELV(报废汽车)回收业务及有用金属废料的资源循环业务</div> <div>塑料的回收 再利用处理量</div> <div>K.K. Planic</div> <div>^{*6} 换算为车身底盖原料</div> <div>Toyotsu PET Recycling Systems Co., Ltd.</div> |
| <div></div> <div>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</div> | <div>非洲电动车销量</div> <div>非洲药品收益(销售额)</div> <div>非洲可再生能源总装机容量</div> <div>非洲雇佣人数</div> |
| <div></div> <div>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</div> | <div>百万工时伤害率^{*7,8} 努力实现“零事故”</div> <div>^{*7} 每百万工时的工伤事故死伤人数</div> <div>^{*8} 对象: 日本国内外主要相关企业</div> |
| <div></div> <div>尊重人权，培养并活用人财， 积极“打造能够为 社会发展做贡献的人财”</div> | <div>—</div> |

| 实绩和目标值 | | | 主要涉及的营业本部 | 主要涉及的七大重点领域 | 主要做出贡献的SDGs 目标 |
|---|------------------------------|------------------------------|---|--|---|
| 2023财年实绩 2,510 亿日元 | 2024财年目标 2,510 亿日元 | 2026财年目标 3,200 亿日元 | <ul style="list-style-type: none"> ● 全球供应链本部 ● 移动出行本部 ● 电子・数字化方案本部 ● 非洲本部 | <div>新一代移动出行</div> <div>非洲</div> <div>电池</div> | <div>3 良好健康与福祉</div> <div>9 产业、创新和基础设施</div> <div>11 可持续城市和社区</div> |
| 2023财年实绩 76% | 2024财年目标 78% | 2026财年目标 82% | <ul style="list-style-type: none"> ● 所有营业本部 | <div>可再生能源与能源管理</div> <div>电池</div> <div>氢能和替代燃料</div> | <div>7 经济适用的清洁能源</div> <div>9 产业、创新和基础设施</div> <div>13 气候行动</div> |
| 2023财年实绩 4.7GW | 2024财年目标 5.0GW | 2026财年目标 6.8GW | | | |
| 2023财年实绩 3.2GW | 2024财年目标 3.3GW | 2026财年目标 4.2GW | | | |
| 2023财年实绩 3,980 亿日元 | 2024财年目标 4,750 亿日元 | 2026财年目标 5,870 亿日元 | | | |
| 2023财年实绩 17,000t | 2024财年目标 30,000t | 2027年目标 40,000t | | | |
| 2023年实绩 12% | 2024年目标 15% | 2050年目标 29% | | | |
| 2023年实绩 736 千t-CO₂ | 2030年目标 减少 50% | 2050年目标 CN | | | |
| 2023财年实绩 6,800 千t | 2024财年目标 7,600 千t | 2026财年目标 9,000 千t | <ul style="list-style-type: none"> ● 循环经济本部 ● 生活产业本部 | <div>循环型静脉</div> <div>电池</div> <div>Economy of Life</div> | <div>11 可持续城市和社区</div> <div>12 负责任消费和生产</div> <div>14 水下生物</div> |
| 2023财年实绩 相当于 14 万辆车[※] | 2024财年目标 32 万辆 | 2026财年目标 74 万辆 | | | |
| 2023财年实绩 14 亿个塑料瓶 | 2024财年目标 18 亿个 | 2026财年目标 20 亿个 | | | |
| 2023年实绩 1.2 万辆 | 2024年目标 2.3 万辆 | 2027年目标 6.1 万辆 | <ul style="list-style-type: none"> ● 移动出行本部 ● 生活产业本部 ● 非洲本部 | <div>新一代移动出行</div> <div>可再生能源与能源管理</div> <div>非洲</div> <div>循环型静脉</div> <div>Economy of Life</div> | <div>1 无贫穷</div> <div>3 良好健康与福祉</div> <div>4 优质教育</div> <div>7 经济适用的清洁能源</div> <div>8 体面工作和经济增长</div> <div>9 产业、创新和基础设施</div> |
| 2023财年实绩 2,600 亿日元 | 2024财年目标 3,220 亿日元 | 2026财年目标 3,490 亿日元 | | | |
| 2023财年实绩 263MW | 2024财年目标 263MW | 2026财年目标 1,053MW | | | |
| 2023财年实绩 21,350 人 | — | — | | | |
| 2023财年实绩 0.55 | — | — | <ul style="list-style-type: none"> ● 所有营业本部 | — | <div>3 良好健康与福祉</div> <div>16 和平、正义与强大机构</div> |
| — | — | — | <ul style="list-style-type: none"> ● 所有营业本部 | — | <div>4 优质教育</div> <div>5 性别平等</div> <div>8 体面工作和经济增长</div> <div>10 减少不平等</div> |

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实际应用，加强交通基础设施建设，以此减少道路交通事故，实现交通事故零伤亡，为构建安全舒适的移动社会贡献力量。



主要涉及的营业本部

全球供应链本部 / 移动出行本部 /
电子·数字化方案本部 / 非洲本部

主要涉及的七大重点领域

新一代移动出行

非洲

电池

主要做出贡献的SDGs目标



重要课题KPI

| | | 2023 财年实绩 | 2024 财年目标 | 2026 财年目标 |
|------|--|--|-----------|-----------|
| 定量方面 | 有助于实现交通事故零伤亡的相关产品与服务*的收益(销售额) | 2,510亿日元 | 2,510亿日元 | 3,200亿日元 |
| | * 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 | | | |
| 定性方面 | 推动有助于实现交通事故零伤亡的相关措施 | 实现 2026 财年目标的路径 <ul style="list-style-type: none">• 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 | | |
| | 推进安全舒适的移动出行服务 | <ul style="list-style-type: none">• 成立“智能移动出行基础设施技术研究协会”，推动交通事故零伤亡的技术开发等• 在印度和泰国开设驾校，在乌干达提供汽车维修工培训，以便帮助难民 <ul style="list-style-type: none">• 成立无人机物流公司 sora-iina Corporation。在存在物流课题的离岛和偏远地区提供移动出行服务• 成立 TOYOTA Connected Africa 公司。通过车辆数据，为实现安全舒适的移动出行社会做出贡献 | | |

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 Eurus Energy Holdings Corporation，以及日本国内最大的太阳能发电运营商 Terras Energy Corporation 一起，为迈向可持续的脱碳社会做出贡献。



*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)

主要涉及的营业本部
所有营业本部

主要涉及的七大重点领域

- 可再生能源与能源管理
- 电池
- 氢能和替代燃料

主要做出贡献的SDGs目标



重要课题KPI

本公司权益容量中的 可再生能源* 占比

* 可再生能源发电包括风力发电(包括海上风力发电)、太阳能发电、地热发电、水力发电和木质生物质发电

2023 财年实绩

76%

2024 财年目标

78%

2026 财年目标

82%

实现 2026 财年目标的路径

- 退出煤炭和重油发电业务，扩大可再生能源业务

可再生能源业务的装机容量

* 在 2023 年 12 月召开的可持续发展推进委员会上调整了 KPI。

2023 财年实绩

4.7GW

2024 财年目标

5.0GW

2026 财年目标

6.8GW

总装机容量

本公司权益容量

3.2GW

3.3GW

4.2GW

实现 2026 财年目标的路径

- 为了在 2030 财年实现 10GW 的总装机容量，在贴近当地的同时，扎实开展正在开发的项目，通过并购等方式加快开发

定量方面

可持续发展相关重要课题(Materiality)的应对措施

重要课题 KPI

定量方面

节能及二氧化碳减排产品与服务的收入(销售额)

2023 财年实绩

2024 财年目标

2026 财年目标

3,980 亿日元

4,750 亿日元

5,870 亿日元

实现 2026 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

锂的产量

在 2023 年 12 月召开的可持续发展推进委员会上调整了 KPI。

2023 财年实绩

2024 财年目标

2026 财年目标

17,000 t

30,000 t

40,000 t

实现 2026 财年目标的路径

扩大生产以确保锂的稳定供应, 为电动车的普及打下关键基础

本集团电动车 * 销量的全球占比

电动车(HEV、PHEV、BEV、FCEV)

2023 年实绩

2024 年目标

2027 年目标

12%

15%

29%

实现 2027 年目标的路径

增加目标市场的电动车销量

本集团温室气体排放量 *: 到 2050 年实现碳中和

Scope1,2

2019 年实绩(基准年)

2023 年实绩

2030 年目标

2050 年目标

800 千t-CO₂

736 千t-CO₂

减少 50%

CN

关于本集团碳中和措施的详情, 请参见 P.95-110 ➡

Pick-Up

通过将 Terras Energy 纳为全资子公司, 加快可再生能源在太阳能发电业务中的普及应用



本集团于 2024 年 4 月将 Terras Energy Corporation (原 SB Energy Corporation) 纳为全资子公司*。加之 2022 年 8 月将 Eurus Energy Holdings Corporation 纳为全资子公司, 本集团已成为日本国内规模最大的风力发电和太阳能发电公司。我们将以这些措施为核心, 进一步加快普及应用可再生能源, 为创造更加宜居的地球环境做出贡献。

* 我们于 2023 年 4 月收购了软银集团持有的 Terras Energy Corporation 85% 的股份, 并于 2024 年 4 月收购了剩余 15% 的股份。

■ Terras Energy Corporation 的业务

开展太阳能及风能发电业务、储能系统业务和能源管理业务。凭借在可再生能源发电厂运营方面的智慧和经验, 将业务范围从电网储能电池的开发和运营扩展到可再生能源聚合和储能控制等, 满足与能源相关的各种客户的需求, 扩大可再生能源的普及应用范围。

在北海道至九州、冲绳等全国 50 个地点运营的太阳能发电厂、风力发电厂及生物质发电厂的装机容量达到约 773MW (截至 2023 年 1 月), 相当于 33.4 万户普通家庭的年用电量。



2021 年 1 月投运的
茨城潮来古高太阳能公园

通过将废物转化为资源，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、汽车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。



主要涉及的营业本部
循环经济本部/生活产业本部

主要涉及的七大重点领域

循环型静脉

Economy of Life

电池

主要做出贡献的SDGs目标

11 可持续城市和社区

12 负责任的消费和生产

14 海洋资源

重要课题KPI

| | | | | |
|------|---|--|-----------|-----------|
| 定量方面 | <div>金属领域资源循环型业务*的处理量</div> <div>* 环保金属业务/液态铝业务(再生铝锭)/ELV(报废汽车)回收业务、有用金属废料的资源循环业务</div> | 2023 财年实绩 | 2024 财年目标 | 2026 财年目标 |
| | | 6,800 千t | 7,600 千t | 9,000 千t |
| | | 实现 2026 财年目标的路径 | | |
| 定性方面 | <div>塑料的回收再利用处理量</div> | 2023 财年实绩 | 2024 财年目标 | 2026 财年目标 |
| | K.K. Planic | 相当于 14 万辆汽车* | 32 万辆 | 74 万辆 |
| | Toyotsu PET Recycling Systems Co., Ltd. | 14 亿个塑料瓶 | 18 亿个 | 20 亿个 |
| | | * 换算为车身底盖原料 | | |
| 定性方面 | <div>推动建设循环型社会的措施</div> | 实现 2026 财年目标的路径 | | |
| | | 业务随着原材料采购的增加而增长 | | |
| | | 制定车载电池循环方案 | | |
| 定性方面 | | 铝的再资源化(为了以废料为原料进行再资源化，并扩大铝窗框的横向回收再利用，成立了拥有分选加工技术的Toyotsu Sorting Technology Corporation) | | |
| | | 作为旨在实现所有服装的纤维到纤维回收再利用的“PATCHWORKS®”项目的一部分，进军废弃渔网回收再利用业务 | | |
| | | | | |

可持续发展相关重要课题(Materiality)的应对措施

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

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远景规划提供支持，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。



主要涉及的营业本部

移动出行本部/
生活产业本部/
非洲本部

主要涉及的七大重点领域

| | |
|---------|-----------------|
| 新一代移动出行 | 可再生能源与能源管理 |
| 非洲 | 循环型静脉 |
| | Economy of Life |

主要做出贡献的SDGs目标



重要课题KPI

| | | | | |
|------|---|---|---|-----------------------------|
| 定量方面 | 非洲电动车销量 * 在2023年12月召开的可持续发展推进委员会上调整了KPI。 | 2023年实绩 1.2万辆 实现2027年目标的路径 | 2024年目标 2.3万辆 ·主要是南非电动车销量增长 | 2027年目标 6.1万辆 |
| | 非洲药品收益(销售额) * 在2023年12月召开的可持续发展推进委员会上调整了KPI。 | 2023财年实绩 2,600亿日元 实现2026财年目标的路径 | 2024财年目标 3,220亿日元 ·加强药品流通业务，扩大市场份额 | 2026财年目标 3,490亿日元 |
| | 非洲可再生能源总装机容量 * 在2023年12月召开的可持续发展推进委员会上调整了KPI。 | 2023财年实绩 263MW 实现2026财年目标的路径 | 2024财年目标 263MW ·计划在肯尼亚和突尼斯启动太阳能发电业务，在埃及启动风能发电业务 | 2026财年目标 1,053MW |
| | 非洲雇佣人数 * 在2023年12月召开的可持续发展推进委员会上调整了KPI。 | 2022财年实绩 21,000人 | 2023财年实绩 21,350人 增减分析 ·随着业务扩张，南非移动出行部门和医疗保健部门的雇佣岗位增加 | |
| 定性方面 | 包括非洲国家在内，继续推进在发展中国家投资 | <ul style="list-style-type: none">·与肯尼亚政府签署实现碳中和的全面备忘录。包括绿色能源价值链建设、产业发展、人财培养等方面的合作内容·在柬埔寨设立车辆组装工厂，开始SKD*生产。通过促进移动出行产业发展，为该国的经济和社会发展以及人财培养做贡献·为了改进印度的医疗基础设施，决定在班加罗尔建设第二家日式综合医院(预计2027年开业)·成立Aeolus公司。努力开发符合非洲各国国情的可再生能源电源，扩大装机容量 <p>* SKD：Semi Knock Down的简称。一种车辆组装方法，进口已经焊接和喷漆的车身，然后将主要零部件装配到车身或底盘上。</p> | | |

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。

日本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的行为伦理规范(COCE)，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。



主要涉及的营业本部
所有营业本部

主要做出贡献的SDGs 目标



关于本公司安全与合规的详情，请参见 P.122-124 ➡
《全球行为伦理规范(COCE)》请参见 P.123 ➡

重要课题 KPI

定量方面

停业灾害率*1,2 努力实现“零事故”

*1 每百万工时的工伤事故死伤人数
*2 对象：日本国内外主要相关企业

2022 财年实绩

0.70

2023 财年实绩

0.55

增减分析与实施事项

虽然与2022财年相比有所减少，但除了由不熟练工人造成的事故外，跌倒事故的比例也有所增加。贯彻落实以下措施，防止事故发生

- 持续开展“贯彻活动”“工长指导”和“守护活动”
- 继续宣传防止导致重大事故(Stop6 事故)的“18 条铁律”
- 制定《预防跌倒的 12 条注意事项》，预防跌倒事故，并在全球范围内开展活动

定性方面

职业安全

- 加强安全保障质量，实现机制再升级

措施实绩

- 为了维持供应链，在全球开展“火灾爆炸预防活动”
- 在全公司举办关于办公室风险的 e-learning 以及结合 VR 技术的办公安全体感教室
- 经营层基于“现地、现物”原则进行了施工安全监督和工厂巡查

合规管理

- 推动全球合规计划

措施实绩

- 将每年 10 月设为合规月，通过经营层寄语来提升员工意识，并举办各种培训和研讨会
- 对总部以及日本国内外的合并子公司开展全面合规检查

内部控制

- 加强董事会的职能

措施实绩

- 为强化监督职能，新召开了海外极(北美极、东亚极、澳亚太极)与外部高管之间的对话会

信息安全

- 加强整个集团的应急响应能力，以灵活应对日益加剧的网络攻击

措施实绩

- 持续加强防范网络攻击的措施，针对网络攻击可能带来的损害，开展初期应急响应演练

可持续发展相关重要课题(Materiality)的应对措施

尊重人权，培养并活用人财， 积极“打造能够为社会发展做贡献的人财”

本公司将多元化、公平性与包容性(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财以及能够在世界市场大展身手的人财，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财。

针对本公司、合并子公司以及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。



主要涉及的营业本部
所有营业本部

主要做出贡献的 SDGs 目标



关于本公司的人事战略详情，请参见 P.69-76 ➡

重要课题 KPI

| | | |
|------|-----------|--|
| 定性方面 | 人财开发 | <ul style="list-style-type: none">培养具有远大抱负、主动开展经营和共创的人财 措施实绩 <ul style="list-style-type: none">以培养全球化经营人财为目的，面向全球集团成员公司员工进行选拔培训为了培养本集团的经营层，举办旨在培养集团成员公司新一代经营层和领导者的培训 CEP (CEO Essentials Program) |
| | 因岗设人与因人设岗 | <ul style="list-style-type: none">积极开展因岗设人(为岗位分配最适合的人财)和因人设岗(把人财放到最合适的岗位上)，巩固经营基础 措施实绩 <ul style="list-style-type: none">在集团全体员工中筛选出能够胜任日本国内外主要岗位的人财(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(全公司会议制度)上进行讨论 |
| | DE&I | <ul style="list-style-type: none">多样化人财的活跃推进工作方式改革，帮助员工实现工作和家庭的平衡形成多元化的公司文化，转变个人的思想观念 措施实绩 <ul style="list-style-type: none">设立支持独立自我管理的居家办公制度，完善办公环境，以活跃沟通、提高工作满意度为了应对日益多样化和复杂化的商业环境和客户需求，推进实现女性活跃的措施，包括帮助实现符合个人特点的职业路径的个别培养计划和指导计划等为了营造尊重他人的企业文化，实施融入“育儿学习”理念的育儿假制度 |

* 把育儿当作成长机会，获得新的发现(价值观、存在意义)，掌握新的技能(共情能力、倾听能力)

重要课题 KPI

定性方面

健康经营

- 保持和增进每位员工的身心健康, 创造良好的工作环境, 最大限度地发挥组织活力

措施实绩

- 连续4年入选健康经营品牌, 获得白色 500 认证
- 提高健康素养, 使员工能够自发地保持和增进自身健康。作为衡量工作绩效的指标, 出勤主义损失率呈现改善趋势
- 需要改善生活习惯的健康异常者比例下降

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

措施实绩

- 对本公司及合并子公司的供应链进行风险评估。确定高风险领域和地区的约250家供应商并开展问卷调查

社会公益活动

- 通过参与社会公益活动, 扎根当地社会, 推动自身成长

措施实绩

- 建立志愿者休假制度, 促进全体员工参与社会公益活动

Pick-Up

进一步提高人权尽职调查的渗透率和有效性

本公司根据《丰田通商集团人权方针》和《供应链可持续发展行动指南》, 对企业活动可能给社会带来的人权相关风险进行评估。确定高风险领域后, 实施问卷调查和现场调查等活动, 开展旨在减轻风险的人权尽职调查。我们将人权尽职调查分为“针对本公司及合并子公司员工的措施”和“针对供应链的措施”, 推进尊重人权的措施。

人权尽职调查的流程



每年对所有子公司进行一次人权风险评估, 并在审查全球风险管理状况的全公司会议制度“综合风险管理委员会”上汇报风险评估结果, 从全公司的角度进行监控。



关于丰田通商集团人权方针,
请参见本公司官网的“尊重人权”(英文版)。
<https://www.toyota-tsusho.com/english/sustainability/social/human-rights.html#anc-04>



关于供应链可持续发展行动指南,
请参见本公司官网的“供应链”(英文版)。
<https://www.toyota-tsusho.com/english/sustainability/social/supply-chain.html#anc-01>

供应链管理/尊重人权相关措施的详情, 请参见 P.117-118 ➡

环境

| | |
|-------|-----------------|
| P.95 | 根据TCFD的建议披露信息 |
| P.101 | 温室气体减排措施 |
| P.103 | 碳中和推进体制 |
| P.107 | 五个工作组的措施概要和主要实绩 |
| P.109 | 截至2030年的路线图 |
| P.111 | 公司内外合作 |
| P.112 | 环境管理 |
| P.113 | 基于TNFD的初始披露 |

- 1 为了为子孙后代营造更宜居的地球环境，我们作为优秀的企业公民，积极推进有助于地球环境保护的业务活动，同时努力防止和减少环境污染，采取以下措施减轻环境负担。
 - 通过利用清洁能源和创新技术，减少汽车/工厂和成套设备的二氧化碳排放，助力向脱碳社会转型，同时减少自身业务活动产生的温室气体排放，力争实现碳中和。
 - 努力保护森林及生物多样性。
 - 节约资源和能源，提高利用效率。
 - 有效利用水资源，减少水分胁迫地区的用水量。
- 2 丰田通商集团与各位客户企业和相关企业一道，积极推进废弃物的有效利用与资源保护等环保业务，为实现循环型经济社会做出贡献，并减少自身业务活动产生的废物排放。
- 3 本公司在业务活动中，严格遵守环境相关法律法规及行业标准等，并遵守丰田通商认同的其他各项要求。
- 4 通过构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，向全体员工深入宣传环境方针，力求提高员工的环保意识。



根据TCFD的建议披露信息

丰田通商集团将气候变化视为一项重要的经营课题，并于2019年5月表示支持气候相关财务信息披露工作组(TCFD)的措施，并根据TCFD的建议，履行作为全球性企业的责任，立足于与利益相关方的对话，积极推进信息披露。

1 管理

本集团选择与气候变化有关的业务风险和机遇作为我们的
重要课题之一。在重要课题方面，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，我们设立了与重要课题相关的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方面拥有丰富的经验和能力，并
建立了进行适当监督的体系。

在应对气候变化方面，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。

截至2024年4月

| *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 主管 秘书处 | 贷谷伊知郎(总裁) 富永浩史(董事、CSO*4) 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 主管 秘书处 | 贷谷伊知郎(总裁) 今井斗志光(副总裁、CTO*5) 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 主管 秘书处 | 绵贯 辰哉(副总裁) 绵贯 辰哉(副总裁) 安全・环境推进部 |

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

2 战略

气候相关风险与机遇

| 分类 | | 预期影响 | | 时间轴* |
|----|-------|-----------------------------------|------------------------------|-------|
| 风险 | 转型*6 | 政策与法规 | 开征碳税等导致业务成本增加 | 中期至长期 |
| | | 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 | 中期至长期 |
| | | 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 | 中期至长期 |
| | | 声誉 | 应对气候变化起步较晚和披露不到位导致声誉下降 | 中期至长期 |
| | 物理*7 | 急性 | 风灾和水灾变得更频繁、更严重，对业务造成损失 | 短期至长期 |
| | | 慢性 | 气温上升和海平面上升对业务的影响 | 长期 |
| 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 | | 短期至长期 |
| | 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 | | 短期至长期 |
| | 产品和服务 | 对有助于脱碳/低碳的产品/服务的需求扩大 | | 短期至长期 |
| | 市场 | 新兴市场的增长和成熟带来更多的业务机会 | | 短期至长期 |

*6 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 *7 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
*8 短期：1年以内，中期：3年以内，长期：4年以上

除了减少 Scope 1*9、2*10的排放量外,我们还致力于减少 Scope 3*11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。

*9 Scope1: 本公司使用燃料等直接排放的温室气体(煤炭、天然气等) *10 Scope2: 通过使用购买的电/热而间接排放的温室气体
*11 Scope3: 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

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。

本集团的目标是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。

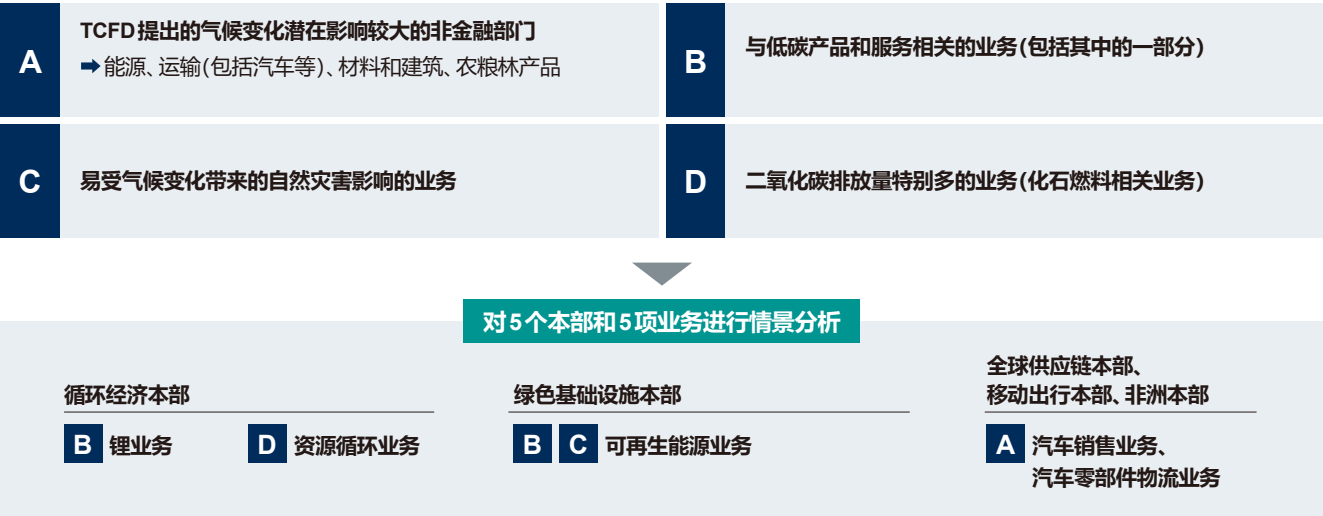
参考情景

为了评估本集团的商业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 |
|---------|---|--|
| 1.5°C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的情景。与4°C情景相比,转型风险较高,但物理风险较低。 | • 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1.5° C情景相比,转型风险较低,但物理风险较高。 | • IEA Stated Policies Scenario (STEPS) • IPCC RCP8.5 |

选择对象业务

在本集团的业务中,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、资源循环业务、可再生能源业务、汽车销售业务和汽车零部件物流业务进行了情景分析。2023财年前我们选择的是液态铝业务,但从2024财年起,我们从扩大温室气体排放量和情景分析适用范围的角度出发,选择了包括液态铝业务在内的资源循环业务,扩大了分析范围。此外,我们立足于同样的观点,新选择了汽车零部件物流业务,并将其添加到情景分析中。



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。

根据TCFD的建议披露信息

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，本集团已于2014年开始在阿根廷奥拉斯盐湖生产碳酸锂。此外，在日本境内，我们在福岛县双叶郡楢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 | 自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 | 1.5°C情景 | 将1.5° C情景与4° C情景进行比较，预计在1.5° C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。 | | |
| 本集团的应对措施 | | 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。 | |

资源循环业务

本集团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，对其进行筛选和再资源化，推动为制造业提供支持的“资源循环”。

2023财年前我们选择的是液态铝业务，但从2024财年起，从扩大温室气体排放量和情景分析适用范围的角度出发，选择了包括液态铝业务在内的资源循环业务，扩大了分析范围。

| | | |
|-----------|----|-----------------------|
| 气候相关风险与机遇 | 分类 | 内容 |
| | 风险 | 通过减少废物来确保数量 资源价格波动 |
| | 机遇 | 再生材料需求增加导致市场规模扩大 |

| | | | |
|-------------|--------|---|---|
| 各种情景下对业务的影响 | 1.5℃情景 | 在1.5℃情景下，再生材料需求增加导致市场规模扩大，因此推断该业务的整体机会将会扩大。 | ➡ |
| | 4℃情景 | 在4℃情景下，市场规模扩大程度不及1.5℃情景，因此推断对该业务整体的影响有限。 | ➡ |



本集团的应对措施

该业务被定位为重点领域“循环型静脉”的主要业务，我们将加强回收价值链从上游到下游的功能，推动建立闭环。

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

本集团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。



| | 分类 | 内容 | |
|-------------|---------|---|---|
| 气候相关风险与机遇 | 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 | 1.5°C情景 | 在1.5°C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1.5°C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。 |  |

本集团的应对措施

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

本集团负责向世界各国出口丰田集团旗下汽车及运输设备厂家在日本国内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。

| | 分类 | 内容 | |
|-------------|---------|---|---|
| 气候相关风险与机遇 | 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 | 1.5°C情景 | 在1.5°C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1.5°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。

本集团的应对措施

预计新车销售市场将围绕新兴国家继续扩大，因此本集团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。

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

汽车零部件物流业务

本集团在世界各地拥有当地法人和实体公司，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。

从2024财年开始，我们从温室气体减排和扩大情景分析适用范围的角度出发，首次选择并分析了汽车零部件物流业务。

| | | |
|-----------|----|----------------------------------|
| 气候相关风险与机遇 | 分类 | 内容 |
| | 风险 | 随着汽车电动化的发展，汽车零部件的变化给业务带来影响 |
| | 机遇 | 随着汽车电动化的发展，对于采用新技术的高单价汽车零部件的需求增加 |

| | | | |
|-------------|---------|--|---|
| 各种情景下对业务的影响 | 1.5°C情景 | 在 1.5° C 情景下，随着电动化的发展，汽车零部件发生变化，预计高单价电池等零部件和产品经营量将有所增加。此外，随着全球汽车产量的持续增长，预计该业务的整体机会将增加。 |  |
| | 4°C情景 | 在 4° C 情景下，电动化的发展不如 1.5° C 情景，预计对整体业务的影响有限，但随着全球汽车产量的持续增长，预计该业务的整体机会将持平并扩大。 |  |

本集团的应对措施

随着全球汽车产量的增加，预计汽车零部件市场将继续扩大。本集团将加强与电动化零部件新合作伙伴的合作，推进绿色物流，为汽车零部件供应链的可持续增长做出贡献。

3 风险管理

对于涉及气候变化的环境风险与机遇，本集团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，在经过可持续发展推进委员会、碳中和推进会议以及安全与环境会议的审议后，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，同时也在全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年对日本国内外的合并子公司进行一次内部环境监查。

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

*1 CFO: Chief Financial Officer

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。

本集团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。

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

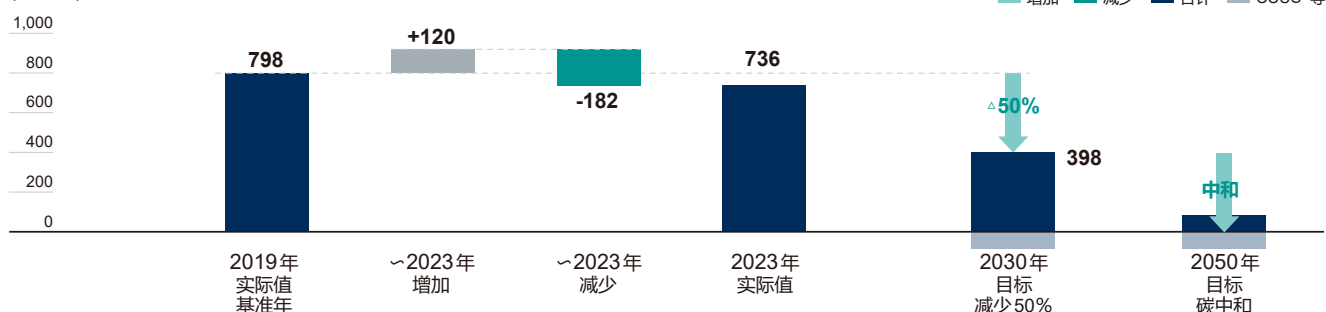
| | |
|------|--|
| 削减目标 | • 2050年实现碳中和 • 2030年比2019年减少50% |
| | 适用对象: 本公司、日本国内外合并子公司(Scope 1、Scope 2) * Scope 3: 与供应商和客户一起采取具体措施, 通过价值链减少温室气体排放 |

Scope 1、2减排实绩

将2023年的实际排放量与基准年(2019年)进行比较后发现, 由于业务扩张, 包括新建塑料瓶回收工厂和面向电动车的锂工厂, 排放量有所增加, 但同时减排二氧化碳6.2万吨, 这一数字超过了增加量。

二氧化碳换算排放量²的变化

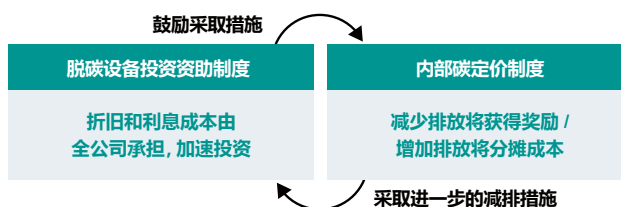
(千t-CO₂)



² 适用于本集团 Scope 1、2 的排放量。根据《温室气体核算体系》计算 ³ Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage: 碳捕集、利用与封存技术

脱碳设备投资资助制度/内部碳定价制度

通过相关机制实现促进减排的良性循环, 例如, 设立“脱碳设备投资资助制度”, 让全公司分担与温室气体减排投资相关的折旧和利息等成本; 设立“内部碳定价制度”(单价为3万日元/t-CO₂), 根据温室气体排放量的增减相应地增加或减少各本部的业绩。



绿色债券

为了发行绿色债券和进行绿色贷款, 本公司制定了“绿色金融框架”。

该框架遵循国际资本市场协会(ICMA)制定的2021年版《绿色债券原则》, 以及贷款市场协会(LMA)、亚太区贷款市场公会(APLMA)和银团贷款与交易协会(LSTA)制定的2021年版《绿色贷款原则》。

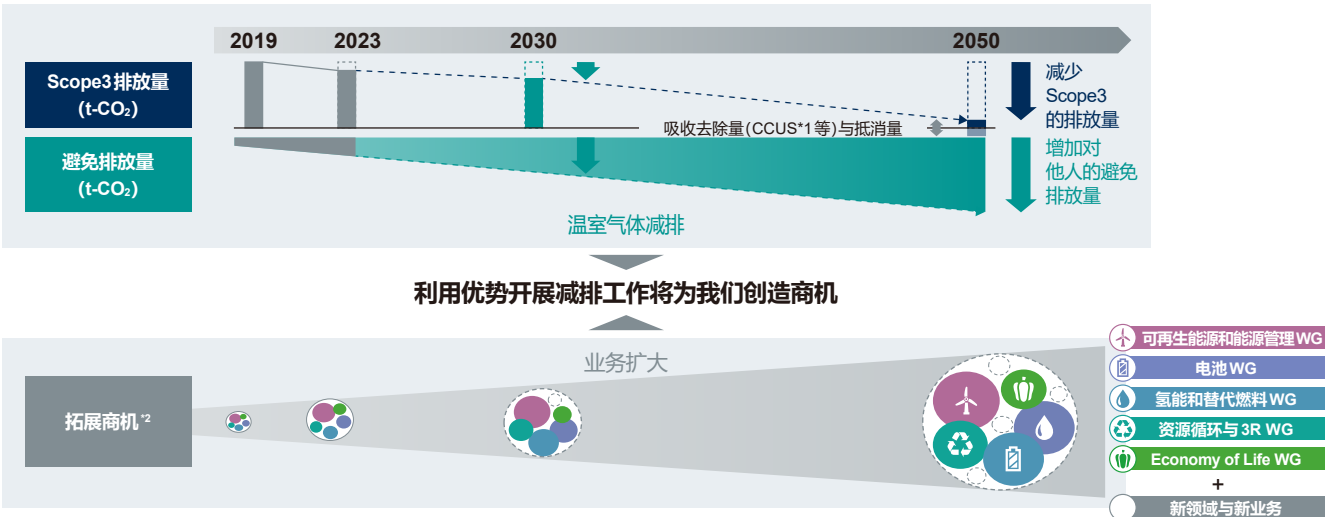
温室气体减排措施

脱碳商社的增长型战略

Scope3的减排活动和避免排放业务是本公司的擅长领域

本集团将发挥多年来在资源循环、提高物流/制造效率、低碳能源供应等方面积累的优势，致力于减少以汽车为中心的整

个供应链(SC)的二氧化碳排放量(Scope3)。此外，我们还将广泛开展温室气体减排活动，为全球减排工作做出贡献，从而不断发展壮大。



*1 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage: 碳捕集、利用与封存技术
*2 圆圈数量表示五个工作组(WG)与新启动的Scope 3减排活动以及避免排放相关业务数量，圆圈大小则象征业务的规模

Scope 3 减排的主要措施

本集团不仅通过下列“丰田通商独有”的措施，减少Scope 3的排放量，还通过向客户推广这些措施，致力于为

减少全球排放做贡献，并创造新的商业机会。

“丰田通商独有”的措施

| | | |
|--|--|--|
| 可再生能源 肯尼亚地热发电 陆上风力发电 • 运营风力/太阳能/水力/地热/生物质发电厂 • 建设太阳能发电厂 | 电动车相关 リ开发/生产锂 销售电池材料 • 开发锂资源 • 生产氢氧化锂 • 供应稀土 • 供应电池制造设备/构件 | 销售生物制品 生物塑料 生物柴油燃料 • 植物基聚乙烯等生物材料 • 生物柴油/木片等生物质燃料 |
| 回收再利用 金属废料回收/加工 塑料瓶横向回收 • 金属废料回收/加工 • 塑料 • 再生铝供应 • 塑料瓶 • 服装(废渔网/服装纤维回收) | 节能/新能源 节能诊断 氢气站 • 节能诊断/节能设备销售 • 销售汽车/非汽车用低功耗半导体 • 运营氢气站 • 运营节能数据中心 | 提高物流/生产效率 高效物流 钢材集中加工中心 • 高效物流 • 物流材料生态化 • 车队管理系统 • 钢材集中加工 • 以熔融金属状态供应铝 |

2023 年的实际排放量与减排量

Scope3 实际排放量

本集团 2023 年 Scope3 实际排放量约为 1.24 亿 t-CO₂，其特点如下：

- 很少涉及高排放的金属资源和化石燃料，也没有很多火力发电等二氧化碳高排放业务。^{*4}
- 我们以汽车供应链为中心采取了各种措施，购买的商品和服务（类别 1）以及售出产品的使用（类别 11）的排放占了大部分。

对于排放量较大的类别 1 和类别 11，我们将 P.101 的主要措施应用于整个汽车供应链，以减少排放量。

^{*4} 到 2024 财年完全退出煤炭和重油发电业务，并计划提前退出火力发电业务

2023 年 Scope3 各类别的排放量

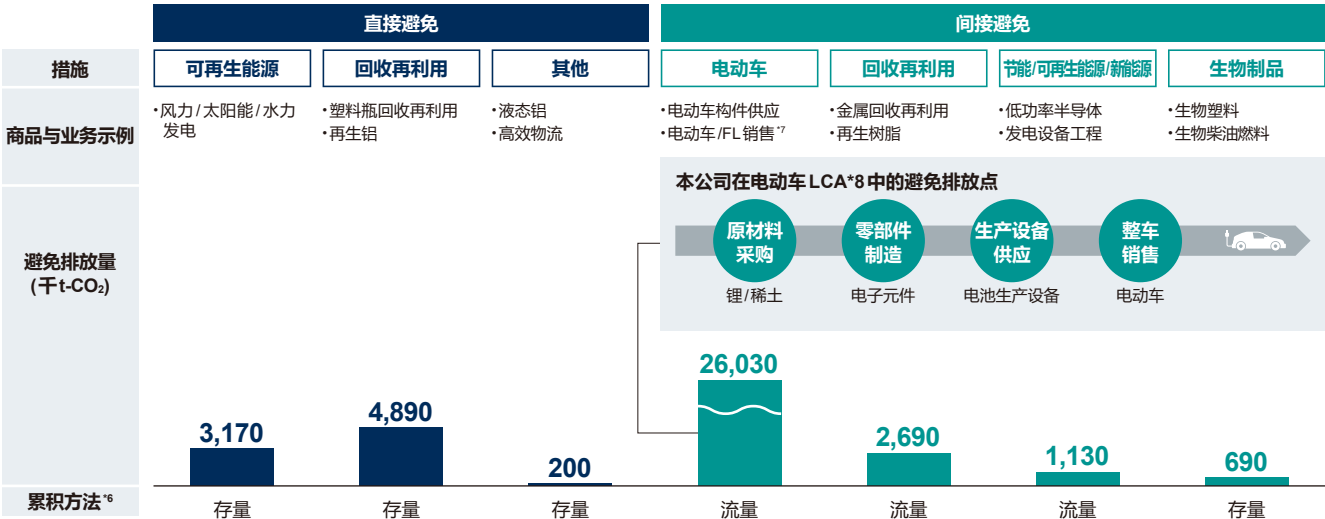
| 类别 | 排放量(千 t-CO ₂) |
|--------------|---------------------------|
| 1 购买的商品和服务 | 77,588 |
| 2 资本货物 | 596 |
| 3 燃料和能源相关活动 | 137 |
| 4 上游运输和配送 | 3,460 |
| 5 运营中产生的废物 | 19 |
| 6 商务差旅 | 9 |
| 7 员工通勤 | 29 |
| 8 上游租赁资产 | 0 |
| 9 下游运输和配送 | 4,695 |
| 10 售出产品的加工 | 143 |
| 11 售出产品的使用 | 34,245 |
| 12 售出产品的报废处理 | 18 |
| 13 下游租赁资产 | 23 |
| 14 特许经营 | 6 |
| 15 投资 | 3,160 |
| 合 计 | 124,128 |

避免排放量实际值

本集团将 Scope3 的减排和避免排放业务视为增长机会，致力于各种减排活动。为了进一步加快措施，我们将减排活动量化并披露为避免排放量。

本集团将各种减排活动分为“直接避免 *5”和“间接避免 *5”，前者通过本公司制造和提供的产品和服务进行减排，后者是本公司对其他公司产品的间接贡献和减排。

在此分类下，2023 年的避免排放量实际值约为 800 万 t-CO₂，间接避免约为 3,100 万 t-CO₂。

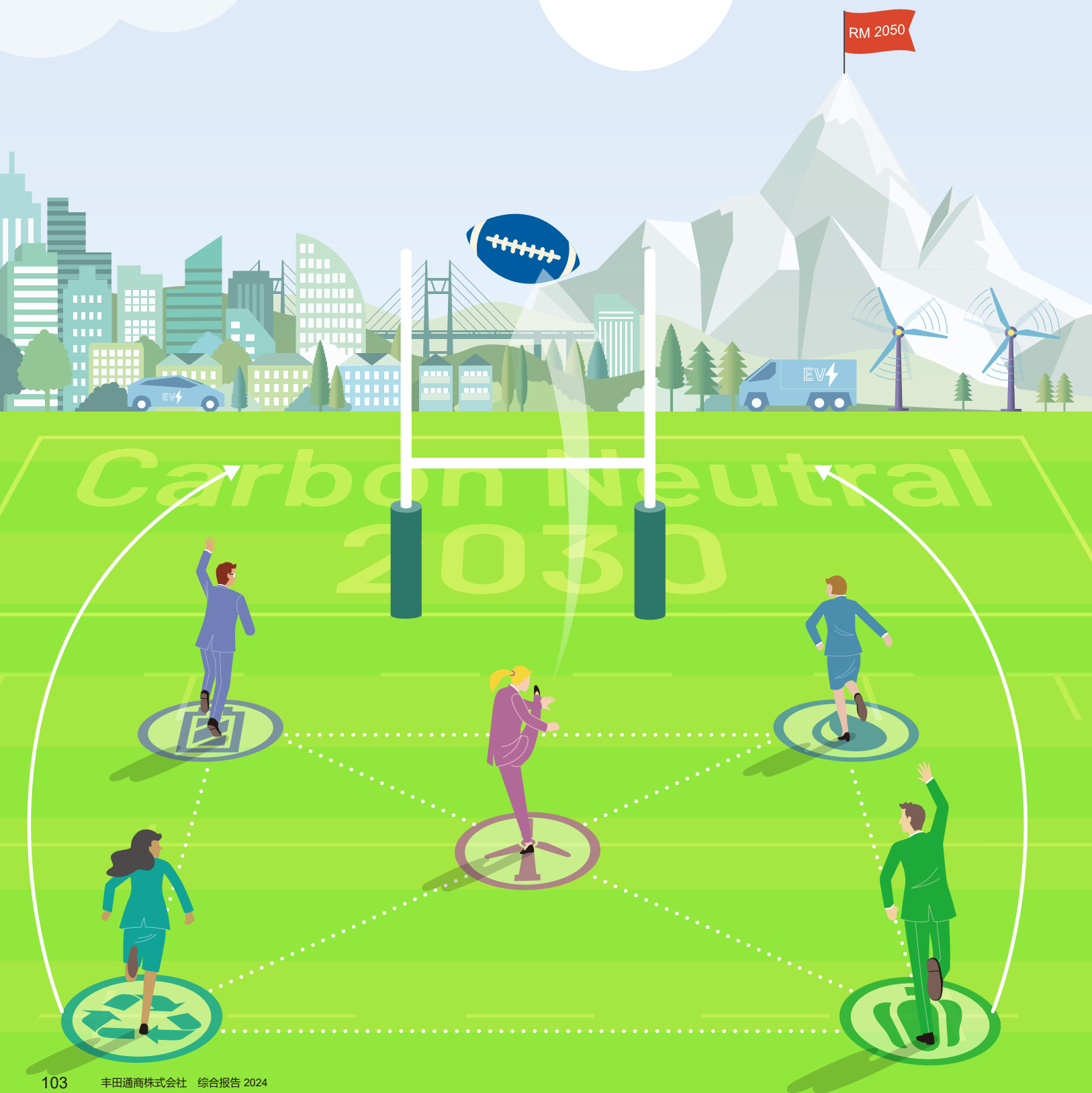


^{*5} 直接避免：本公司提供具有减排效果的最终产品或服务，或者在本公司负责的制造过程中减少排放
(其他：虽然避免排放量尚未计算完成，但我们还领导了许多有助于减少全球温室气体排放的其他措施(例：有色金属废料回收/加工、节能数据中心运营))
间接避免：公司负责具有减排效果的最终产品或服务的部分制造过程，或者销售具有减排效果的最终产品和服务
^{*6} 参见经济产业省《温室气体避免排放量 量化指南》5.5 避免排放量的累积方法
^{*7} FL：叉车
^{*8} LCA：定量评估产品整个生命周期中环境负担的方法

< 计算方法 > 在计算避免排放量时，我们参考了经济产业省、日本 LCA 学会和世界可持续发展工商理事会(WBCSD)等机构的指南，但由于目前没有统一的计算规则，因此我们计划根据国际上的讨论内容和世界趋势，随时调整计算方法和披露内容。
(“现有产品、服务和制造过程的排放量”-“新产品、服务和制造过程的排放量”)× 普及量
< 计算示例 > 再生铝 通过本公司供应的再生铝与假设供应新铝时的排放量的差异来计算避免排放量
电动车：(ICE 汽车的 LCA 排放量×9-电动车的 LCA 排放量×9)× 本公司供应链涉及的电动车销量
^{*9} 关于 ICE 汽车(内燃机汽车)和电动车的 LCA 排放量，请参见 IEA《Global EV Outlook 2024》

碳中和推进体制

汇集五个工作组(WG)的力量,
助力客户、业务伙伴和社会实现脱碳



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 ^{*1}) |
| | 部门 | 碳中和推进部 |
| 会议成员 | | CSO ^{*1} CFO ^{*1} CHRO ^{*1} 各营业本部碳中和主管 (从经营干部或执行董事中选任) 各极 CEO ^{*1} 各 WG 组长(从执行董事中选任) CSO 助理(经营企划部担当) |

^{*1} CTO: Chief Technology Officer
CFO: Chief Financial Officer
CEO: Chief Executive Officer

CSO: Chief Strategy Officer
CHRO: Chief Human Resources Officer

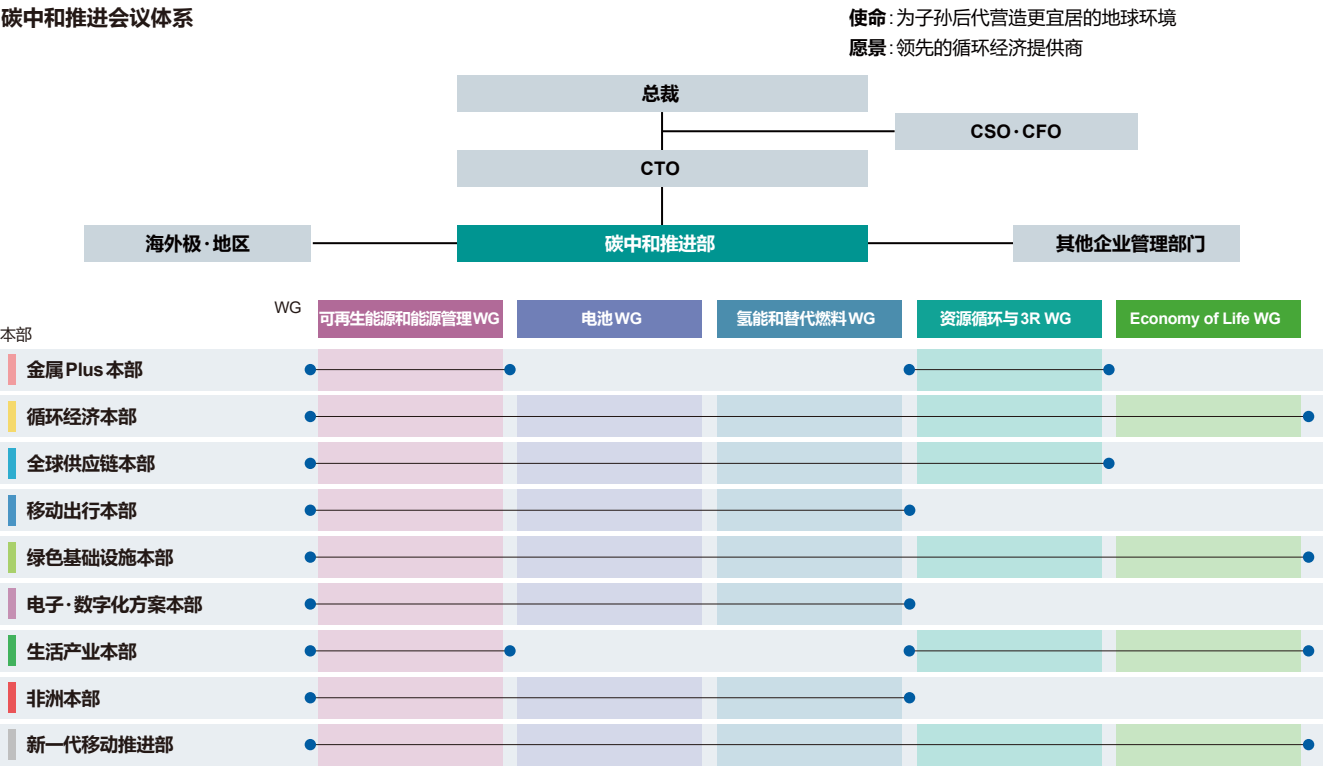
碳中和推进体制

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。我们为五个工作组制定了到2030年的路线图，并监测其进展(见P.109-110)。

^{*2} 丰田通商集团碳中和宣言：减排目标是2050年实现碳中和，2030年比2019年减少50%

碳中和推进会议体系



使命

为子孙后代营造更宜居的地球环境

本公司的企业理念
秉承“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”的企业理念, 完成我们的使命。



愿景(理想形态)

领先的CE*提供商

*循环经济(Circular Economy): 在各个阶段实现资源的高效循环利用, 并实现附加值最大化的经济

为了实现碳中和(CN), 我们作为领跑者在突破关键领域的同时, 将战线扩大到整个循环经济。



根据艾伦·麦克阿瑟基金会的“蝴蝶图”加工制作

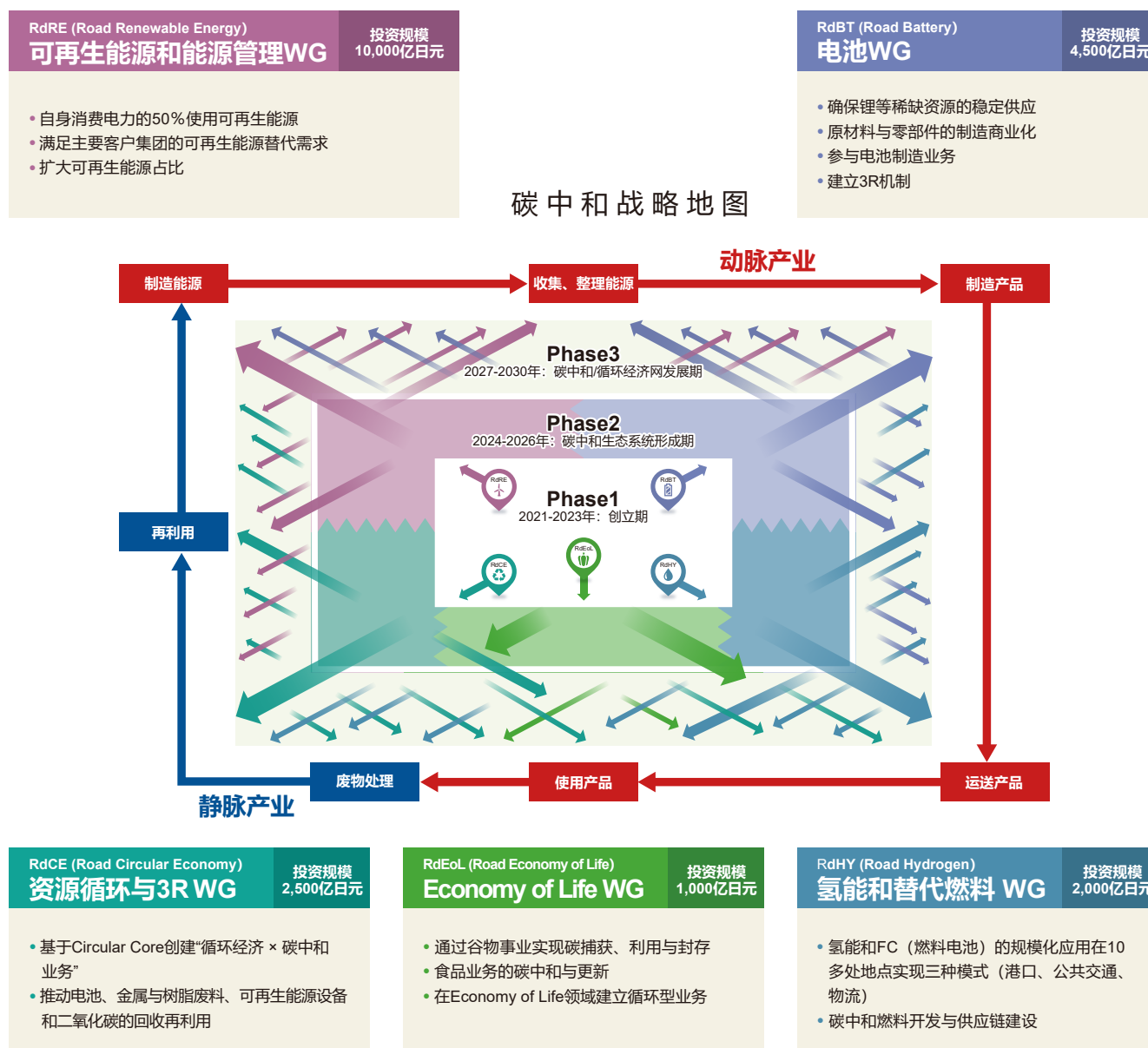
五个工作组(WG)和碳中和战略地图

为了大力推进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(WG), 并在“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(CE)的业务。从2024财年开始进入Phase2之后, 我们的目标是通过将各工作组的职能有机地结合起来, 形成“丰通碳中和生态系统”。

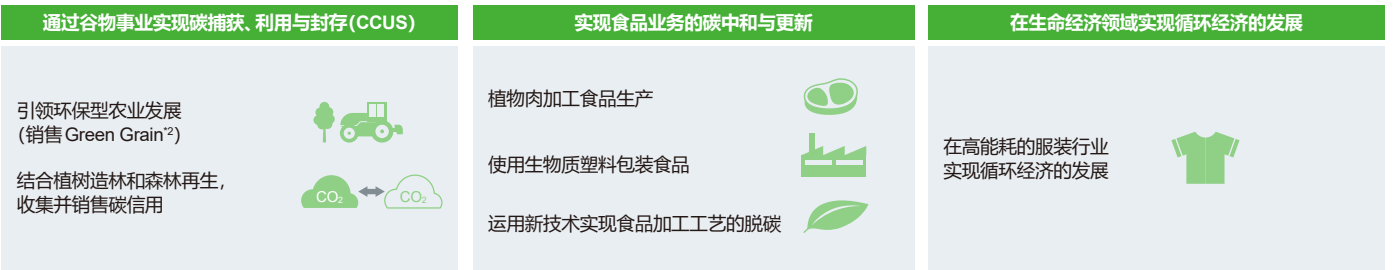
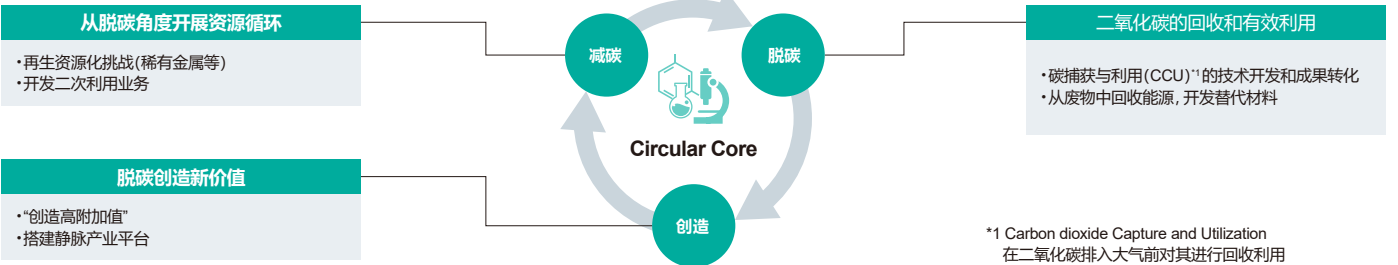
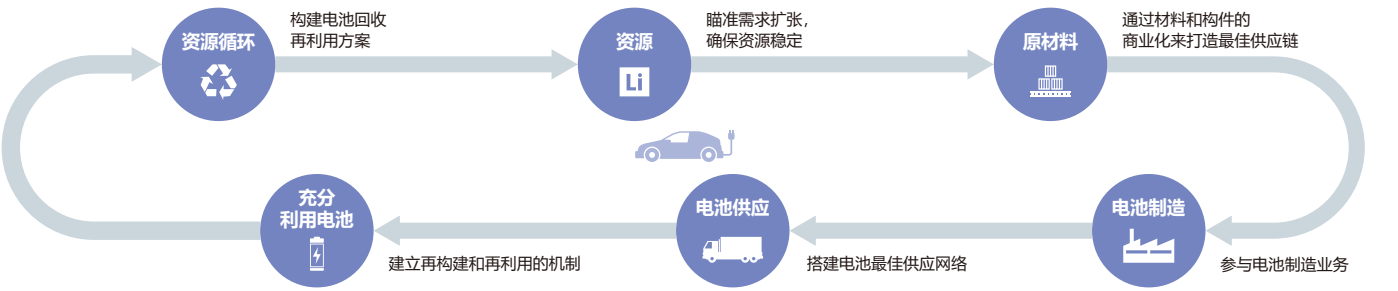
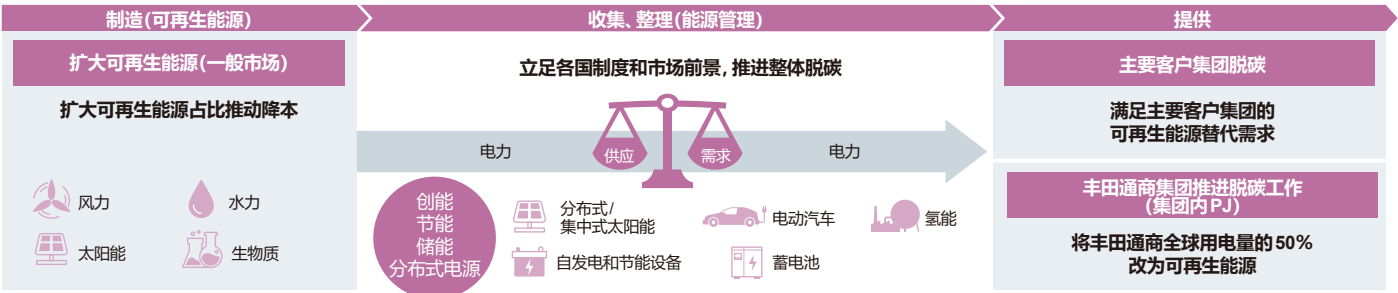
到2030年之前, 面向脱碳社会的投资规模将 达到2万亿日元^{*3}

^{*3} 投资额为2021年至2030年的10年合计(包括实际投资额)



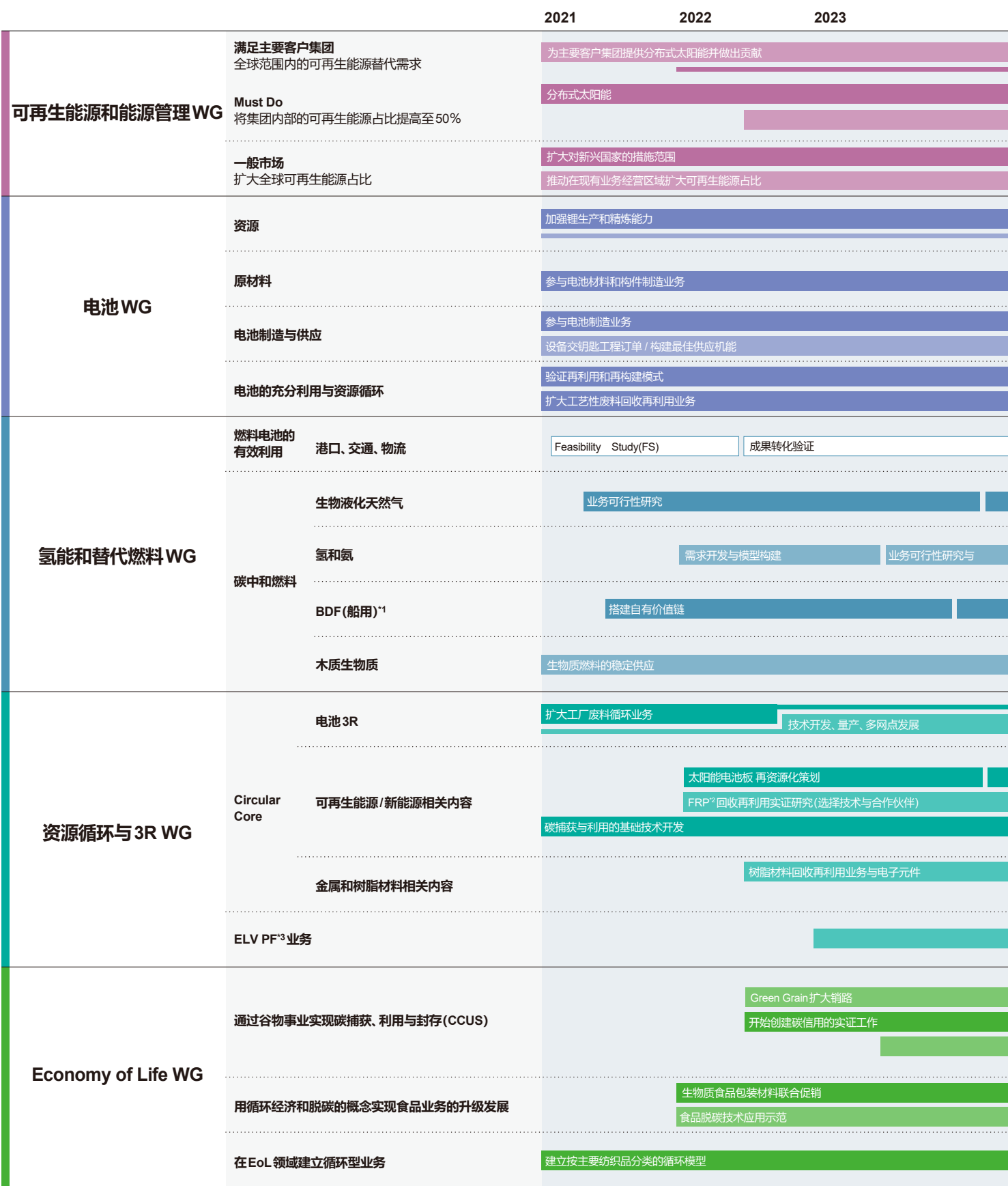
五个工作组的措施概要和主要实绩

| | 措施概要 | 主要实绩 |
|--------------------|---|---|
| 可再生能源和能源管理 WG | 利用我们在“制造”可再生能源领域的智慧，将我们的措施范围扩大到“收集、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，为我们的可再生能源发展做出贡献，同时也为我们的主要客户集团和整个供应链的脱碳做出贡献。在一般市场中，我们将通过推动现有地区的业务、扩大新兴国家的业务范围以及开发海上风力发电等新型能源，力求在全球范围内扩大可再生能源发电的装机量。 | 2023 财年，我们成立了在非洲开展可再生能源业务的 Aeolus 公司。在能源管理领域，我们已在 Terras Energy 长崎香烧能源储存设施和 Eurus 白鸟电池公园启动了电网储能业务。此外，我们于 2024 年 4 月将 Terras Energy Corporation 纳为全资子公司。 |
| 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：①确保锂等稀缺资源的稳定；②正负极材料等电池材料及配套零部件的制造商业化；③参与北美等地区的电池制造业务；④建立利用二手电池的再制造、重复使用机制；⑤构建电池回收再利用方案等。通过上述措施，在解决课题的同时推动电动车的普及。 | 2023 财年，为了提高纯电动汽车和插电式混合动力汽车电池的产能，我们向北美车载电池制造商 Toyota Battery Manufacturing, North Carolina 公司追加投资了 3.7 亿美元，使我们的累计投资额达到了 7.5 亿美元。 |
| 氢能和替代燃料 WG | 氢能和替代燃料 WG 致力于推广氢能和生物燃料等跨越两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燃料电池(FC)化以及氢气的制造和供应相结合。第二，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，为致力于脱碳的利益相关方做出贡献，并推动本集团的脱碳进程。 | 2023 财年，随着氢能需求的增加，我们向爱知县搬迁和新建氢气站，在洛杉矶港开始 Phase2 的大规模落地验证，并开始研究通过化学回收废塑料来生产氢气。 |
| 资源循环与 3R WG | 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 Circular Core，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。 | 2023 财年，为了建立废旧车载锂离子电池的回收技术，丰田化学工程株式会社启动了“非燃烧电池回收”处理的试点生产线。 |
| Economy of Life WG | 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。 | 2023 财年，作为纺织和时装领域循环经济发展的一部分，我们开始回收作为海洋塑料污染主要原因的废弃渔网，以实现尼龙到尼龙的纺织品回收再利用。 |

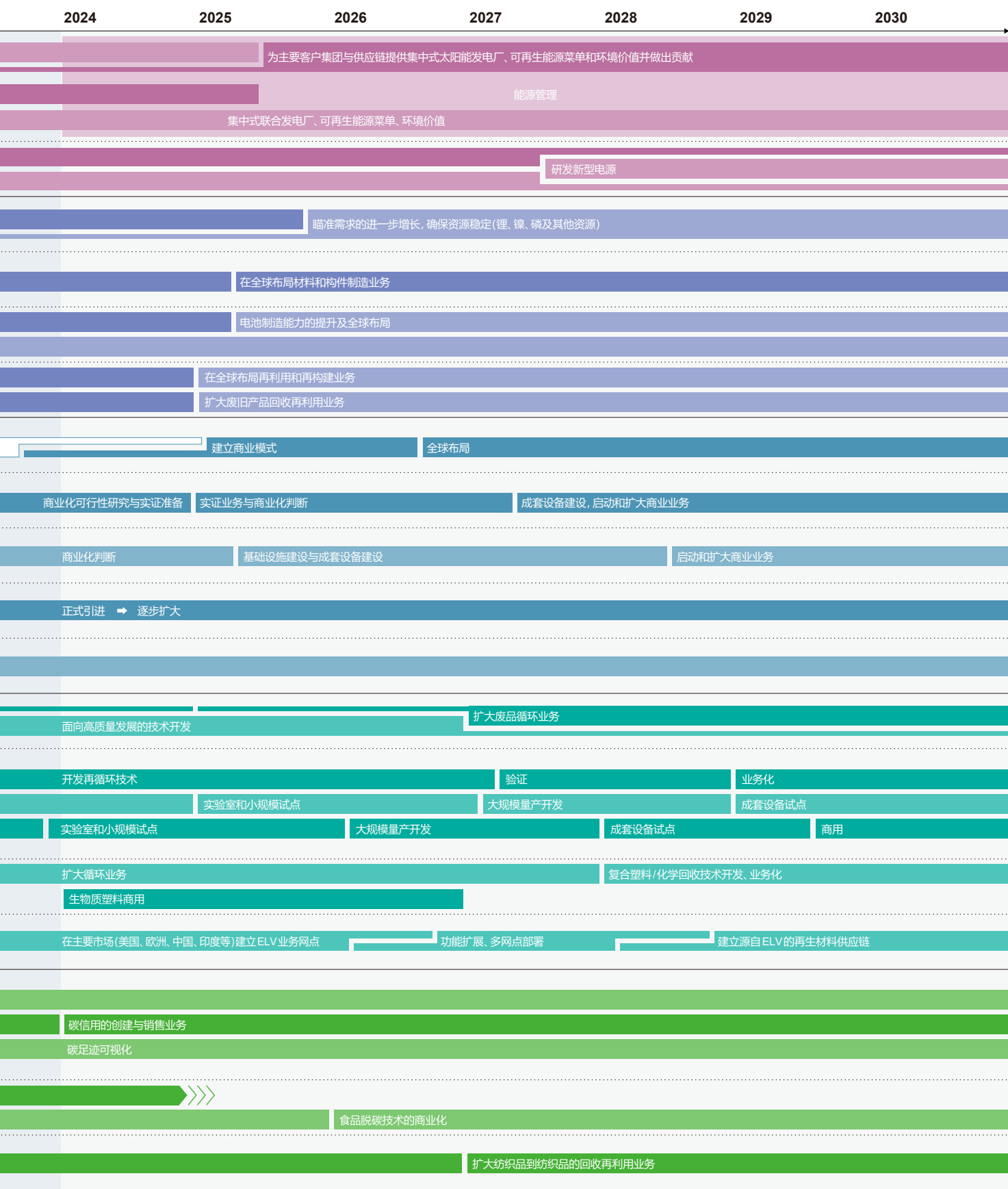


*2 Green Grain: 以环保方式生产和收集的谷物

截至 2030 年的路线图



*1 BDF: Bio Diesel Fuel *2 FRP: Fiber Reinforced Plastics (纤维增强塑料) *3 ELV PF: End of Life Vehicle (报废汽车) 平台



公司内外合作

本集团积极向内部和外部的利益相关方披露碳中和信息，致力于推动脱碳商社品牌的深入传播，提升企业价值。为营造支持碳中和的企业文化，我们正在加强内部沟通。此外，通过扩大内部表彰等制度，激励员工参与减排活动。与外部的合作方面，我们利用“碳中和商品和服务目录”，参与活动和展会等。

在公司内部普及

公司内部碳中和座谈会

为了提高本公司员工的碳中和意识，我们举办了面对面的座谈会。约200名来自营业本部和海外网点的员工分享了碳中和基础知识，讨论了碳中和业务的扩展。今后我们将继续加强沟通，进一步加速提升员工对碳中和的认识。

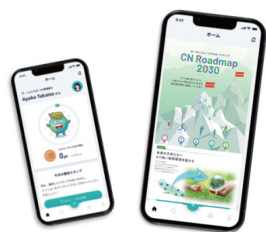


海外网点的内部碳中和座谈会的情况

丰通碳中和应用程序

为了让所有员工更加深入地理解碳中和，我们开发了“丰通碳中和应用程序”作为支持销售活动的工具。

该应用程序提供了与碳中和相关的指导内容和促进员工间交流的功能等，创造了一个快乐学习碳中和重要性的环境。我们将利用该应用程序来提升员工的碳中和意识，增强公司内部推动碳中和的积极性。



内部表彰

“Be the Right ONE奖”表彰的是全年对公司做出较高贡献的组织和员工，从2024财年开始，我们将在其中增设碳中和奖，以表彰为实现碳中和而采取的模范措施。通过在该制度中增设碳中和奖，让获奖的组织和实体起到引领作用，推动其他组织和实体的碳中和工作。



2023年“Be the Right ONE奖”颁奖典礼

外部合作

碳中和商品和服务目录

我们将本集团的碳中和和相关解决方案分为 Scope 1、2、3，并在本公司官网上发布。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。



WEB 关于丰田通商集团的碳中和相关解决方案，
请参见本公司官网的“碳中和商品和服务”（仅日文版）
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/cn_catalog

环境管理

减轻环境负荷的具体措施

针对本集团的各个实体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。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、减轻环境负担。

CDP

本公司被国际非营利组织 CDP 评选为“气候变化”和“森林”两个领域的 A 级企业(最高评价)。在 CDP 开展问卷调查的全球约 23,000 家公司中,只有包括本公司在内的 61 家公司在两个以上的领域被评为 A 级企业。

我们加速推动创新,创造新的附加值,确立了“丰田通商独有”的业务领域,并以“为子孙后代营造更宜居的地球环境”为口号,举全公司之力推进碳中和与循环经济。除了日本国内最大级别的风力和太阳能发电等可再生能源业务外,我们还推动氢能、生物燃料、电池等领域的电动化和燃料替代,并且推进不损害生态资本的循环型资源开发。



2023 年度 CDP 评估结果

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

ISO50001

本公司已于 2020 年取得 ISO50001:2018 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日本国内事业所(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。

WEB 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”(英文版)
<https://www.toyota-tsusho.com/english/sustainability/environment/management.html>

生物多样性

对于本集团的新投资项目,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。

针对现有实体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。我们根据 ISO14001 对环境管理体系进行内部审计,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是否遵守法律法规进行双重检查。

本公司赞同于 2023 年 9 月发布了最终建议的自然相关财务披露工作组(TNFD)的理念,积极推动相关应对措施。详情刊登于 P.113-114“基于 TNFD 的初始披露”。

WEB 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”(英文版)
<https://www.toyota-tsusho.com/english/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。此外,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。

WEB 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”(英文版)
<https://www.toyota-tsusho.com/english/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《水质污浊防止法》等环境相关法律法规,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。

* 本集团独有的严格标准,设定在环境相关法规和条例标准值的 80% 以内

基于TNFD的初始披露

丰田通商集团认识到,从原材料采购到制造和销售的整个业务活动都依赖于丰富的自然资源,同时也对其产生影响。2015年,我们制定了《丰田通商集团生物多样性指导方针》,在创造业务的过程中进行风险评估,并通过ISO14001努力降低风险,致力于兼顾生物多样性与业务活动。

2021年6月,国际组织“自然相关财务披露工作组(TNFD)”成立,旨在构建一个框架,以适当评估和披露与生态资本及生物多样性相关的风险与机遇。本集团赞同TNFD的理念,并从2023年起参与为TNFD的讨论活动提供支持的利益相关方团体——“TNFD论坛”。

此次,我们着手实施了TNFD推荐的LEAP方法中的“Scoping步骤”。今后,我们将进一步扩大评估与分析的范围和深度,推动披露更多信息,并将这些内容反映到战略与方针中,努力推动与丰富自然共生的业务发展。

1 评估与分析方法/范围

本集团在全球约130个国家和地区开展制造、流通、销售和运营等多种业务。

2023财年,为了从整体上把握本集团的业务和网点与自然之间的接触点,我们着手实施了LEAP方法中的“Scoping步骤”,从业务和业务网点两个角度进行了评估和分析。

在“业务”方面,我们通过TNFD推荐的工具(ENCORE*1),了解了本集团代表性业务对自然的依赖和影响。我们将“价值链上游”和“直接运营”作为评估对象。SBTs for Nature要求对价值链进行评估,因此我们将其范围缩小到具有更大依赖和影响的直接运营的上

游,并在2023财年进行了评估和分析。

在“业务网点”方面,除了对自然的依赖和影响相对较小的办公室功能以外,我们梳理了主要网点的经纬度信息以及各网点的功能等,制作了长名单,并将其映射在地图上。此外,我们通过TNFD推荐的工具(IBAT*2、Aqueduct*3),了解了各网点周边的生物多样性方面的重要性以及物理水风险等情况。

*1 ENCORE: 将对自然的潜在依赖和影响可视化的工具
*2 IBAT: 可以识别生物多样性重要区域的地理空间数据
*3 Aqueduct 识别和评估水风险的数据工具

2 业务方面的评估和分析结果(价值链上游)

我们使用ENCORE评估了本集团代表性业务对自然的依赖和影响。在价值链方面,我们以直接运营的上游为对象进行评估,并通过制作热图来确定依赖和影响较大的业务和项目。

结果显示,我们对稳定质量、抑制侵蚀*4以及地表水、地下水等生态系统服务的依赖较大,温室气体排放、水资源使用、水质污染等

方面的影响也较为显著。我们还发现对拥有原材料采集流程的价值链上游的依赖和影响较大。

今后,我们将在LEAP方法的“Assess步骤”中利用这些结果进行评估和分析,同时加深与依赖和影响较大的价值链相关方的业务参与度,努力降低风险。

*4 通过植被来稳定海岸和沙丘等,防止侵蚀,防止雪崩和滑坡等

| 项目 | 依赖与影响 | | | | | | 价值链: 以直接运营的上游为对象 |
|---------|-----------|-----------|--------------------|--------|--------|------|---|
| 本部与部门名称 | 依赖的前三项 | | | 影响的前三项 | | | 原材料采集~制造~废弃与回收 |
| 金属 Plus | 应对气候变化 | 稳定质量和抑制侵蚀 | 地下水 地表水 维持流量 | GHG 排出 | 水使用 | 固体废物 | ・线圈加工相关价值链 ・原材料包括铁矿石等 |
| 循环经济 | 应对气候变化 | 稳定质量和抑制侵蚀 | 地下水 | GHG 排出 | 水使用 | 水质污染 | ・与汽车零部件制造、氢氧化锂制造、洗涤剂制造、碘的开采、储罐运营、有价值物品回收、工业废物处理相关的价值链 ・原材料包括铁矿石、石油、砂石、地下水等 |
| 供应链 | 地表水 | 地下水 | 稳定质量和抑制侵蚀 | GHG 排出 | 水质污染 | 水使用 | ・与汽车零部件制造和安装、建筑物租赁、物流相关的价值链 ・原材料包括铁矿石、木材、石油、砂石等 |
| 移动出行 | 稳定质量和抑制侵蚀 | 地下水 | 地表水 | GHG 排出 | 水使用 | 水质污染 | ・与汽车的流通和销售相关的价值链 ・原材料包括铁矿石、石油、天然橡胶等 |
| 绿色基础设施 | 稳定质量和抑制侵蚀 | 应对气候变化 | 地下水 | GHG 排出 | 水使用 | 水质污染 | ・与模具制造、汽车零部件安装、流通、可再生能源发电相关的价值链 ・原材料包括铁矿石、木材、石油、天然橡胶、砂等 |
| 生活产业 | 稳定质量和抑制侵蚀 | 洪水与暴风防治 | 地表水 | 水质污染 | GHG 排出 | 土壤污染 | ・与服装制造、建筑物租赁、仓库运营、榨油、养殖、供餐相关的价值链 ・原材料包括铁矿石、木材、石油、天然橡胶、农作物、水产品、砂石等 |
| 非洲 | 稳定质量和抑制侵蚀 | 地表水 | 地下水 | GHG 排出 | 水使用 | 水质污染 | ・与药品生产、啤酒制造、基础设施建设、设施管理、商场运营、汽车销售、流通等相关的价值链 ・原材料包括铁矿石、木材、石油、天然橡胶、农作物、水产品、砂石等 |
| 企业管理 | 稳定质量和抑制侵蚀 | 洪水与暴风防治 | 应对气候变化 | GHG 排出 | 水使用 | 水质污染 | ・与氢站相关的价值链 ・原材料包括天然气 |

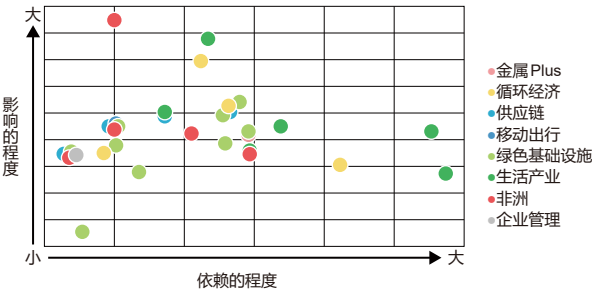
3 业务方面的评估和分析结果(直接运营)

关于直接运营,我们对ENCORE的评估结果进行评分,并以依赖和影响的大小为轴绘制在图表上。

结果显示,对自然依赖较大的业务位于价值链上游,对自然影响较大的业务位于价值链下游。

今后,我们将根据本评估和分析结果,按照LEAP方法选择要分析的业务。

在直接运营中,各本部和部门的业务依赖和影响的程度



4 业务网点方面的评估结果

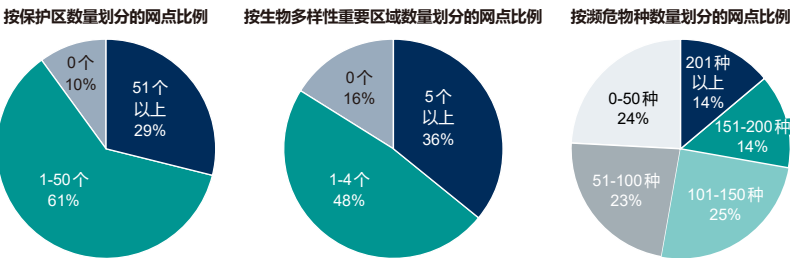
我们使用TNFD推荐工具(IBAT、Aqeduct)对本集团主要网点的周边进行了评估。

IBAT以各网点半径50公里内为对象,确认了保护区、生物多样性重要区域和濒危物种的数量,了解了网点周边的生物多样性的重要性。

Aqeduct确认了网点周边的水风险水平(Overall Water Risk),了解了物理水风险。

除了本次评估结果以外,我们还制作了本集团主要网点的长名单,并将其用于选择未来实施LEAP方法时的目标网点以及梳理TNFD定义的优先区域。

IBAT 评估结果(网点半径 50 公里以内)



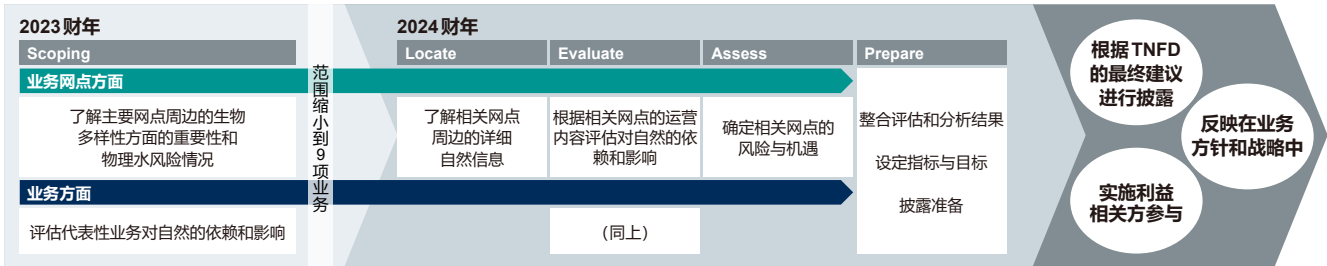
Aqeduct 评估结果
按水风险水平划分的网点比例

| 水风险水平 | 网点比例 |
|----------------|------|
| Extremely High | 22% |
| High | 16% |
| Medium - High | 24% |
| Low - Medium | 23% |
| Low | 10% |
| No data | 5% |

5 今后的计划

根据业务方面和业务网点方面的评估和分析结果,在2024财年内按照LEAP方法选择要进行分析的业务和业务网点(计划从8个本部和企业管理部门中各选择1项业务,共计9项业务)。

按照LEAP方法对选定的9项业务进行分析,以便了解本集团在自然资源方面的依赖、影响、风险和机遇。此外,根据这些评估和分析结果,按照TNFD最终建议进行披露。



社会

P.117 供应链管理/尊重人权

P.119 面向富裕社会和未来的措施

P.122 安全卫生方针

P.123 合规方针

09

基本思路

丰田通商集团在全球范围内开展多种业务，坚守供应链是构成其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。

本集团制定了《供应链可持续发展行动指南》，在向供应商宣传的同时，要求他们落实这些规定。此外，我们还通过人权尽职调查来评估风险和了解课题，如果确认存在课题，将通过与供应商的对话积极推进改进工作。

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本集团在人权和环境方面的想法，同时将名称改为《供应链可持续发展行动指南》，并向董事报告其内容。

为了配合2022年的修订，我们再次向丰田通商以及日本国内外合并子公司的供应商(约6,000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。

提高供应商的意识

本公司对各营业负责人开展与社会课题和环境课题相关的培训，营业负责人则依次面向各家供应商举办关于本公司《供应链可持续发展行动指南》和环境方针的学习会。

2023财年，我们面向25家供应商举办了学习会。今后将继续通过学习会来提高供应商的意识。

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。

人权尽职调查

本公司参照联合国制定的《工商业与人权指导原则》，根据公司内外专家的意见开展人权尽职调查。我们根据人权方针和《供应链可持续发展行动指南》，努力识别、预防和减轻本集团的企业活动可能对社会产生的负面人权影响。

本公司从“针对本公司及合并子公司员工的措施”和“针对供应链的措施”两个方面开展人权尽职调查。

流程



针对本公司及合并子公司员工的措施

自2022财年起，本公司通过在联合结算口径上进行风险评估、分析和改进的10项检查活动，建立了每年对所有合并子公司进行一次人权风险评估的制度。评估结果在全球范围内验证风险管理情况的全公司会议制度“综合风险管理委员会”上报告，形成了可监控全公司的机制。人权风险评估结合公司内外专家的意见，针对业务特有的课题等，以“强迫劳动”“童工”“歧视”以及“结社自由与集体谈判权”四大人权课题为中心，使用问卷形式对劳动安全卫生、工资、工时等人权风险管理情况进行评估。

在这一流程中，目前尚未发现需要立即处理的严重人权课题，但我们将继续加强减少人权风险的措施。如果发现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。

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。

针对供应链的措施

立足于风险评估，了解并应对课题

本公司实施供应链风险评估，对风险较高的领域和地区的供应商进行问卷调查，并由第三方专业机构进行实地考察，努力识别、预防和减轻对人权的负面影响。

在2023财年，我们对集团约6,000家供应商进行了风险评估，确定了约250家来自人权风险较高的领域和地区的供应商。我们正在依次对这些供应商开展问卷调查和实地考察。目前还没有发现需要立即处理的严重人权课题。

主要调查项目

| | |
|-------------------|----------------|
| 1. 禁止强迫劳动 | 6. 禁止不人道待遇 |
| 2. 禁止使用童工 | 7. 妥善管理工作时间 |
| 3. 提供安全健康的工作环境 | 8. 确保适当的工资 |
| 4. 尊重员工的团结权和集体谈判权 | 9. 贯彻公平交易，杜绝腐败 |
| 5. 禁止歧视 | 10. 负责任的采购 |

根据外部专业机构的建议了解和应对课题

我们通过与外部专业机构的对话来了解人权课题。2024年，我们收到了外部专业机构关于了解物流行业课题并确认应对情况的建议。

我们一直在与Hacobu Co., Ltd.合作，利用物流行业的大数据推动解决行业课题，并根据这一建议与日本国内物流企业进行了互动。从互动的结果来看，我们加深了对物流行业面临的课题的认识。从2024年开始，为了进一步为解决物流行业的课题做出贡献，我们定期召开由主要的日本国内合并子公司参加的会议，分享课题并研究应对措施。

今后，我们还将动员本集团的供应商和客户，在整个供应链上为解决物流行业的各种课题做出贡献。

投诉机制(投诉处理窗口的设置和运行)

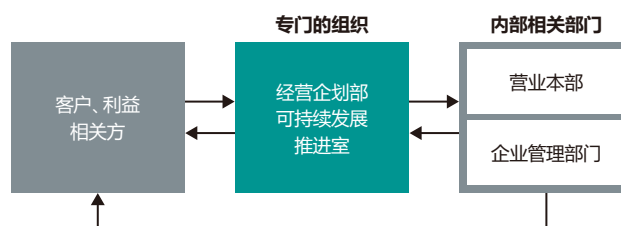
针对供应链的举报窗口

在2023财年，我们成为了(一般社团法人)工商业与人权对话救济机构(JaCER)的正式会员，该组织根据联合国制定的《工商业与人权指导原则》提供“对话和救济平台”。面向供应链上的所有利益相关方，受理违反或涉嫌违反国际行为准则和各国国内规范等事件的举报。通过第三方窗口受理投诉，以确保投诉处理的公平性和透明度，同时进一步促进对话与救济，致力于解决人权方面的核心课题。此外，举报的受理过程可以确保举报人的匿名性和举报内容的保密性。

参考: JaCER的投诉举报表(<https://jacer-bhr.org/application/index.html>)
通过JaCER处理的举报，将以匿名形式在JaCER官网上定期披露举报内容及其情况等。

设立可持续发展咨询窗口

我们建立了一套机制，无论投诉内容如何，均通过本公司官网的咨询窗口接收所有意见和建议。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。



针对本公司员工的指导和培训

本公司面向本集团全体员工进行人权培训。2023财年，我们在本公司及日本国内合并子公司举办了人权尽职调查学习会，并为本公司的所有员工提供了e-learning。

面向富裕社会和未来的措施

社会公益活动基本方针

本公司基于“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”的企业理念, 将人(教育)、社会(福利)和地球(环境)作为社会公益活动的重点主题, 并积极开展为社会繁荣做出贡献的活动。

在具体活动中, 通过均衡地发挥“企业、干部员工、业务活动”三方面作用, 富有成效地推进活动开展。此外, 集团鼓励每一位干部员工积极参加社会贡献活动, 并为他们提供支持, 同时通过推动能够发挥企业特有优势的自发活动, 履行企业社会责任, 为实现“建设富足社会”做出贡献。

人(教育)

丰田战鹰队名古屋篮球教室



为了促进体育事业的发展, 培养青少年并激发地区活力, 我们组织本公司的名古屋战鹰队的职业选手和职业教练进行篮球指导。在2023财年, 共有超过3,200名学生参加了40期课程。此外, 我们还邀请当地福利机构的儿童及相关人员来到比赛现场, 为他们提供观看全国顶级体育赛事的机会。

社会(福利)

为福利机构的孩子提供益智拼图的活动



自2016年以来, 我们一直与非营利组织“森林生活方式研究所”合作举办“向孩子提供益智拼图的活动”。员工可以在家参加这项志愿者活动, 在使用间伐材制作的立方体木片上贴上美纹胶带, 制作出颜色鲜艳的益智拼图, 并捐赠给儿童福利机构。

地球(环境)

藤前滩涂清洁大作战



藤前滩涂位于名古屋市港区藤前地区, 是日本著名的候鸟栖息地之一, 被列入了《湿地公约》的保护地名单。为了保护藤前滩涂的环境, 我们参加了“藤前滩涂清洁大作战”。2024年5月, 共有33名本公司及集团成员公司的高管、员工及家属参加。我们将继续与居民组织和地方政府合作开展保护活动, 以保护我们宝贵的生态环境。

鼓励积极参与社会公益活动的措施

志愿者休假制度

从2024年4月起, 我们推出了一项制度, 允许员工每年最多申请3天特别假期(带薪)去参加志愿者活动。

志愿者支援制度

对参加公司认可的志愿者活动的员工给予交通费补助, 支持员工参加志愿者活动。

志愿者网站

自2024年5月起, 我们开设了志愿者匹配网站, 汇集了志愿者组织的信息、活动内容、招募指南等信息, 拓宽了员工参与志愿活动的选择空间。

社会公益奖

我们设立了“社会公益奖”, 对积极参与志愿者活动的员工进行内部表彰。我们使用公平贸易产品香蕉纸等制作奖状, 以期提高公司内部关注度。

在线内部讲座

我们定期举办内部在线讲座, 为员工提供了解致力于解决各种社会课题的组织活动的机会。



关于社会公益活动的详细信息, 请参见本公司官网的“社会 社会公益(英文版)”。
<https://www.toyota-tsusho.com/english/sustainability/social/social-contribution.html>



KD 事业部
中嶋 治彦

VOICE

参加“Morning Clean!”活动

“你在做对别人、对社会有益的事情吗?”

这是我在新冠疫情期间回家探望时, 已故母亲对我说的第一句话。没过多久, 我在公司的公告栏上看到招募清洁活动志愿者的通知, 便决定从身边的小事做起。参加活动后, 公园变得干净整洁, 大家从早上开始就感到神清气爽。我意外地发觉这次清洁活动还与安全息息相关, 这也成为我参与事故援助的契机。



在丰通 MANABU SQUARE 创造未来

随着全球碳中和措施的加速,汽车行业也需要进行战略转型和变革,在这种情况下,本公司开始挑战创造移动出行产业的未来。

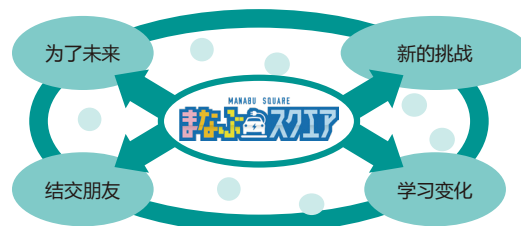
首先,本公司员工亲自动手,将燃油车和纯电动车(BEV)拆解至零部件层面,并根据“现地、现物、现实”的原则学习了汽车的结构变化。为了与大家分享学到的知识,共同创造新的未来,我们开设了可以共同学习和发起挑战的“丰通MANABU SQUARE 广场”。在丰通 MANABU SQUARE,员工们将学到的和发现的内容整理出来,并通过剖面模型、分解零件和展示面板等方式直观地展示出来。

在这里,我们与大家一起学习,将各自的困惑、课题、发现与面向未来的“新措施”联系起来,推动移动出行产业的发展,并挑战创造未来。



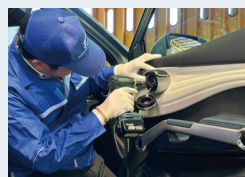
丰通 MANABU SQUARE 通过剖面模型、分解零件和展示面板,清晰呈现了燃油车与纯电动车的差异。

挑战创造移动出行产业的未来



丰通 MANABU SQUARE 的措施

■内部拆解培训



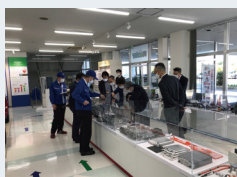
本公司员工亲手拆解并调查燃油车和纯电动车,学习了汽车结构的变化。

■观察剖面模型并交换意见



使用燃油车和纯电动车的剖面模型,按照现地、现物、现实的原则观察汽车的制造方法和结构的差异。了解移动出行行业生产方式的变化,并从各自的角度探讨课题、担忧、发现和解决方案。

■观察分解零件展示并交换意见



通过分解零件,更加详细地观察燃油车和纯电动车的结构差异、所用零部件的差异、用途、形状的变化,并针对面向未来的新挑战交换意见。

■丰通 MANA KIDS(面向儿童的学习会)



举办亲子参与型体验学习活动“丰通 MANA KIDS”。在这个活动中,参与者可以接触剖面模型和分解零件,通过了解汽车的变化,愉快地学习产品制造和环境课题。



丰通 MANABU SQUARE
中心主任
(全球零部件营业部)
谷 俊江

VOICE

丰通 MANABU SQUARE 的措施

在活动初期,我们意识到移动出行产业的变化将对我们的业务产生重大影响,因此进行了各种调查,但始终未能找到明确的答案。我们的想法是“既然如此,那就只能亲眼确认了”,于是决定亲自进行燃油车和纯电动车(BEV)的拆解调查。在拆解调查的过程中,我们有了许多新的发现,所有参与人员都再次认识到了“现地、现物、现实”的重要性。此外,我们还将“为子孙后代营造更宜居的地球环境”这一公司理念联系起来,通过面向儿童的学习会,结合工作体验和游戏等,传达制造的乐趣与保护地球环境的重要性。今后,我们将继续通过各种形式,与大家共同为碳中和与移动出行产业的未来而发起挑战。

面向富裕社会和未来的措施

Eurus Energy Holdings Corporation 致力于与当地社区的共生

丰田通商集团将“可再生能源和能源管理”定位为重点领域之一，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。其中，风能发电业务已有超过30年的发展历程，涵盖了从开发到建设及运营的各个阶段，这项业务的顺利推进离不开当地居民的理解与支持。

作为日本国内最大的风能发电运营商，本集团旗下的Eurus Energy Holdings Corporation将“成为一家与当地共同发展并受到社会信任的企业”作为远景规划，在当地创造就业机会，将部分业务收入回馈给当地政府，参与和赞助当地活动，建

设防灾基础设施，建设观景台作为旅游资源，开展上门授课等，在重视与当地居民的联系的同时，积极开展各种地区公益活动。

此外，为了迈向下一个新阶段，我们于2023年7月成立了地区创生推进部。我们真诚地倾听发电厂建设和运营地区的自治体和居民的声音，不仅推动Eurus Energy Holdings Corporation的发电业务，还从集团的角度出发提出解决地区课题的方案。例如，我们启动旨在实现电力地产地销的零售业务，并利用本集团在移动出行领域的优势，为当地居民提供交通方式，以创造新的商业机会和就业机会。

展望未来，我们的目标是成为解决地区课题的综合性生产者，在“激发地区活力”的同时，实现“地区创生业务的盈利”。



分店举办的地区防灾体验活动



邀请当地小学生为风力发电机喷漆的活动



Eurus Energy
Holdings Corporation
地域创生推进部
三木 皓贵

VOICE

风力发电业务对于发电厂所在地区的自治体和居民生活有重大影响，因此需要认真倾听他们的声音。我们通过参与和赞助地区活动、开展志愿者服务、开放工厂参观以及提供上门授课等方式，致力于与地区共生。此外，我们的企业远景规划提出要“成为一家与当地共同发展并受到社会信任的企业”，我希望理解并直面地区所面临的课题，凭借商业的力量解决这些课题，力争实现共创模式。

安全卫生方针

本公司根据《丰田通商集团安全卫生方针》，结合全球安全卫生推进活动，不仅对本公司和集团成员公司的员工进行安全卫生教育，还要求对供应商进行安全卫生教育。

经营层和各营业本部CEO亲自走访日本国内外业务网点现场，实施“工厂巡查”和“施工安全监督”。除了与各国安全负责人定期召开会议之外，每年还在“Global Safety Meeting”上讨论相关课题，努力营造“Anzen First”的企业文化。2023财年，共有来自21个国家的约100名安全负责人参加了该会议。

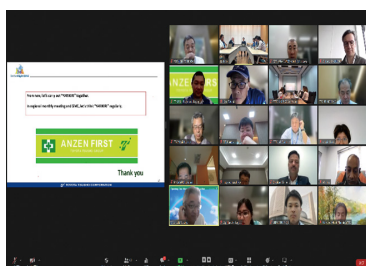
除了对新员工、骨干员工、管理岗位员工和经营层进行安全

卫生教育培训外，每年还开设“办公安全体感教室”，以期提高在办公室工作的安全意识，截至2023财年，已有900多人参加了培训。除了对各家供应商实施作业负责人教育之外，还在集团成员公司丰田钢铁中心株式会社内设置了“安全体感道场”，实施危险体感教育。2023财年，共有660人参加了培训，其中，13家供应商派出了71人参加培训。

我们通过启动筛查课题并制定对策的PDCA循环以及人财培养，营造注重安全的企业文化，努力提高安全管理水平。

丰田通商集团《安全卫生方针》

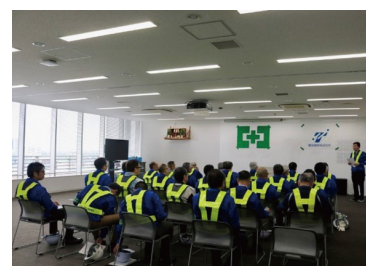
1. 我们认为保障员工的安全和健康，需要与员工保持良好的沟通，高层要尊重与员工之间的协商。
2. 遵守安全卫生相关法律法规和客户厂区的作业工作要求等规定，同时制定必要的自主标准，努力提高安全卫生管理水平。
3. 利用劳动安全卫生管理体系，努力保持和改善已取得的成果，提升安全卫生水平。
4. 为推动集团整体安全卫生活动的开展，力求完善组织体制，明确责任归属。
5. 为营造舒适、健康的工作环境，在全体员工中开展内容丰富的教育和训练，以确保安全卫生活动顺利实施。



2023年11月举行的Global Safety Meeting



海外安全专员参加安全体感道场



2024年4月实施的工厂安全监督



广报部
合川 大地

VOICE

参加安全体感道场

我隶属于企业管理部门，平时经常在办公室工作。这次活动让我体验并学习到了在作业现场以及办公室内都能实施的安全措施。我重新认识到日常工作中的一些“疏忽”可能导致事故，例如“不要用湿手拔插头”以及“搬运重物时要安全地使用手推车，离开时要拉好制动器”等。我再次感受到定期检查和有意识的行动是非常必要的。



合规方针

全球行为伦理规范(COCE)

2016年,经董事会决议,本公司制定了《全球行为伦理规范》(Global Code of Conduct&Ethics, COCE),进一步细化了为企业理念提供支撑的行动指南。COCE由日本国内外集团员工共同制定,已翻译成22种语言。我们的目标是让丰田通商集团在世界各地的每位高管和员工都充分理解并落实COCE这一全球

共同的行为伦理规范,从而实现企业理念和Global Vision。

为了让所有高管和员工都理解并遵守COCE,我们发布了总裁致辞,发行了23种语言的《COCE手册》,并通过全球网络开展了宣传活动等。此外,我们每年都会对日本国内外的高管和员工开展COCE培训,并要求他们承诺遵守COCE。

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. 我们真诚、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)

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COCE的规定,并为此采取了各种措施。按照公司内部规定,所有高管和员工在怀疑存在违反COCE的行为时,应当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。该渠道不仅包括上司和企业管理部门,还包括下文将提到的内部举报制度。

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

此外,从2023财年开始,我们开始对主要的合并子公司进行“安全与合规全面检查”。在该活动中,面向各公司发布高层致辞,宣传内部举报制度,并对自身的开工和运营所需的许可的获取情况以及产品和服务的质量标准的合规情况进行检查,然后本公司的相关高管等会亲自前往现场,核实这些措施的落

实情况。

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。

2023财年,本集团在日本国内外发生了47起COCE违规事件(2022财年为48起)。但是,不存在对本集团经营有重大影响的违规行为。

防止腐败

基本方针

本集团在 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)。

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。

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》。

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。

此外,我们还为管理岗位员工编写了一本教材,总结了预防腐败的基本操作,并通过培训等方式确保这些基本操作得到贯彻落实。

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·危机管理部和相关管理部门一起及时、妥善地处理。

检举腐败行为的案例

2023 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“SPEAK UP”。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,还向监事(包括外部监事)报告所有内部举报及其处理情况,并设立直接通知监事(包括外部监事)的内部举报窗口,从而确保相关制度独立于经营干部。

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法律法规和规范,我们举办各种培训和研讨会,并通过所有员工必须参加的 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,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。



关于合规的具体措施,
请参见本公司官网的“管理——合规管理”(英文版)
<https://www.toyota-tsusho.com/english/sustainability/governance/compliance.html>

管理

P.127 外部董事寄语

P.129 企业管理

P.137 管理体系

10

提高丰田通商的敏捷性，助力人财培养，
并携手利益相关方为可持续发展的未来创造价值，
力争实现“Be the Right ONE”

外部董事

Didier Leroy

Profile: 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。



2023财年依然是充满各种危机的一年。世界各地持续的纷争使得全球局势依然不稳定，而气候变化对环境造成的显著影响进一步加剧了人们的担忧，所有这些因素都导致了不确定性的增加。在这样的国际形势下，商业环境异常严峻，但丰田通商通过提供卓越的服务以及真正的解决方案，能够比以往更有效地实现与竞争对手的差异化。这也正是公司为客户、合作伙伴以及员工践行“Be the Right ONE”的方式。

作为丰田通商的外部董事，我深感自豪，并强烈感受到这一角色的重要性和责任。我将充分利用自己在丰田汽车积累的工

作改革和人财培养的经验，向经营层建言献策，帮助丰田通商始终保持敏捷性，并与所有利益相关方共同创造价值。此外，我还将就所有业务中涉及环境和人财的课题进行深入讨论，全力支持经营层的工作。

在丰田通商未来实现进一步成长的过程中，员工的积极性与承诺是至关重要。同时，经营层的强大领导力同样不可或缺。我坚信，只要拥有ENERGY、PASSION、FIGHTING SPIRIT，万事皆有可能。

让丰田通商集团成长为一个名副其实的、训练有素的组织

外部董事

井上 YUKARI

Profile: 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，目前担任日本Kellogg有限责任公司执行总裁。2020年6月起担任本公司董事。



丰田通商在迈向“下一个新阶段”的2023财年取得了有史以来最好的业绩。这都归功于每天奋斗在一线的经营层与所有伙伴，他们致力于成为客户的陪伴者以及共同前进的引领者。我谨代表普通股东向大家表示衷心的感谢。

为了确保在“下一个新阶段”继续成长，丰田通商以使命为导向，重组了本部并更改了名称，这是一项具有重大意义的改革。名字象征着本质。我希望看到这些组织能够不断壮大，真正做到名副其实。

为了实现“Be the Right ONE”并受到客户青睐，今后各部门需要进一步打磨自身的价值，增强竞争优势，同时更加积极地与其他部门协同合作，以便最大限度地为客户提供价值。因此，我认为现在正是重新验证营业方法及内部人事评估体系等机制是

否达到最佳状态的时机。

此外，我们有必要巩固我们在循环经济、绿色能源以及包括非洲在内的全球南方的布局，这些都是未来的增长领域。我也期待能看到更多关于加强丰田通商品牌及人力资本的积极的投资提案。

丰田通商的优势在于其业务组合的专业性与多样性的共存，不仅仅是起到中介作用，更是亲自参与业务运作，真正体现了“身着工作服的商社人”的形象。每一位员工都代表着丰田通商。

作为外部董事，我承诺不仅会在董事会中积极建言献策，还将通过与各部门的对话会及更多的现场走访，增加交流机会，为提升企业价值而全力以赴。

进一步加强全公司战略， 为实现“Be the Right ONE”做出贡献

外部董事

松田 千惠子

Profile: 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 Corporate Directions Inc. 担任合伙人，在 Booz & Company 担任副总裁(合伙人)。2011年起担任东京都立大学经济经营学院教授，以及该研究生院经营学研究科教授。2020年起担任株式会社 IHI 外部董事。2023年6月起担任本公司董事、旭化成株式会社外部董事。2024年6月起担任株式会社三越伊势丹控股外部董事。



回顾丰田通商集团在2023财年的表现，我看到集团持续实现增长，特别是在非洲地区的业务和循环经济相关业务等高难度业务方面展现出了积极果断的姿态，我对此表示赞赏。另一方面，我也感到管理和控制没有跟上业务的增长步伐，特别是在加强总部职能和提高业务部门的经营素养方面还有很大的努力空间。作为外部董事，我希望从全公司战略和集团经营的角度出发，为完善公司职能和加强业务部门的经营能力做出贡献，避免不合理、不规律、浪费。我认为努力提升企业价值是一项重要的责任，既要从加强

全公司战略的角度出发，加强业务组合管理并将经营资源分配到增长领域，又要从充实内部资源的角度出发，通过风险管理和集团治理来控制风险。为此，了解业务一线的情况是必不可少的，我打算积极地走访业务一线。

丰田通商集团拥有其他公司所没有的独特定位和商业模式。“Be the Right ONE”这句话准确地表达了这一点，我将从利益相关方的立场出发，继续为实现这一目标做出贡献。

让丰田通商集团始终立志变革， 并拥有坚定的判断标准

外部董事

新任 山口 悟郎

Profile: 1978年入职京都陶瓷株式会社(现京瓷株式会社)。此后，于2003年担任该公司执行董事，2005年担任该公司高级执行董事，2009年担任该公司董事兼常务执行董事，2013年担任该公司总裁兼执行总裁，2017年起担任该公司总裁兼KDDI株式会社外部董事。2024年6月起担任本公司董事。



我于1978年入职京都陶瓷株式会社(现京瓷株式会社)，至今已工作46年。我一直从事半导体零部件的销售工作，从2013年开始担任总裁，从2017年开始担任会长，负责京瓷集团的整体经营。

在此期间，我学习并努力领会了京瓷创始人稻盛和夫先生从其实际经营经验中总结出的“京瓷哲学”。其哲学的核心在于做出判断时不以“是否有利于公司”或“是否有利可图”这样的利益为标准，而是以“生而为人，何为正确”作为标准。我本人一直将这一哲学作为管理的基础和可以依赖的指南针，尤其是在必

须做出重大决定的时候。

在不确定性日益增加的动荡的时代环境中，为了引导企业朝着正确的方向前进，不犯任何经营上的错误，我们需要始终立志变革，并拥有不受周围环境影响的坚定的判断标准。在丰田通商发挥业务优势，进一步发展成为对社会和客户来说无可替代的企业过程中，作为外部董事，我将与大家共同思考如何确立不可动摇的判断标准。

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DNA”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。

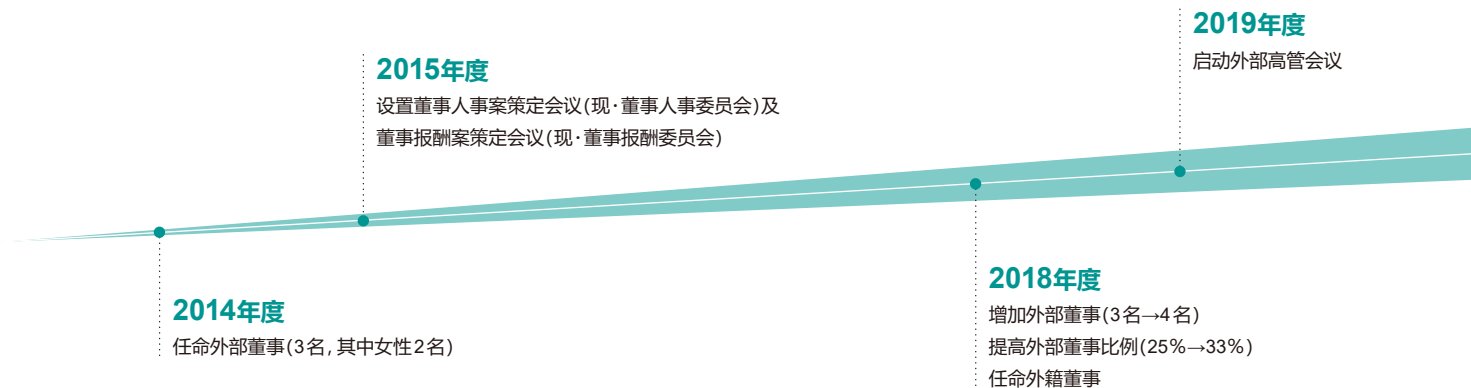
此外,本公司还通过本部制推行一体化经营。目前,集团组织机构由8个营业本部(由各本部CEO*担任执行主管)和企业管理部门构成。

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。我们共拥有4名外部董事,均为外籍人士或企业经营层,他们是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。

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

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

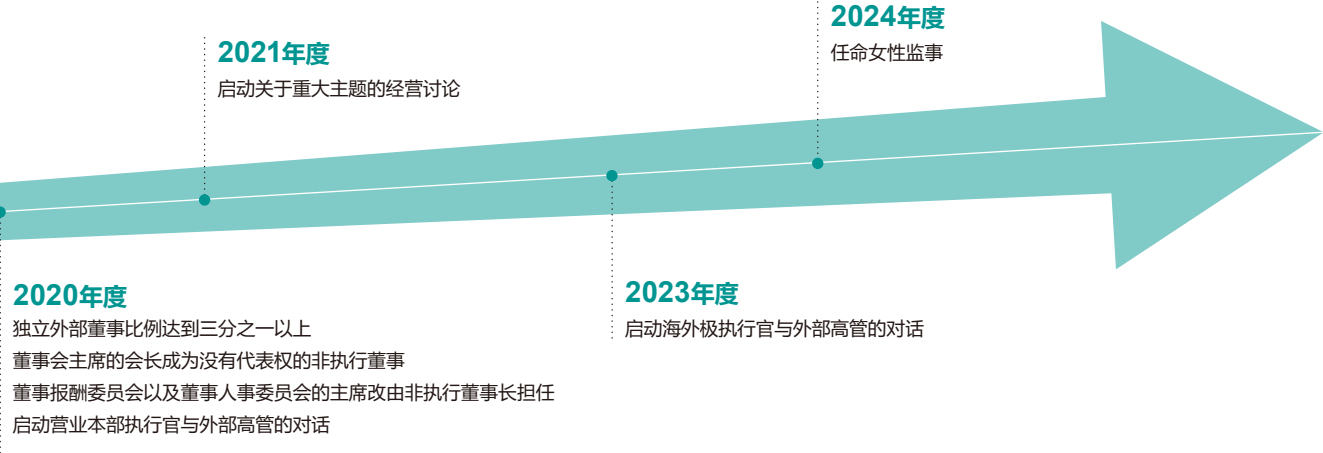
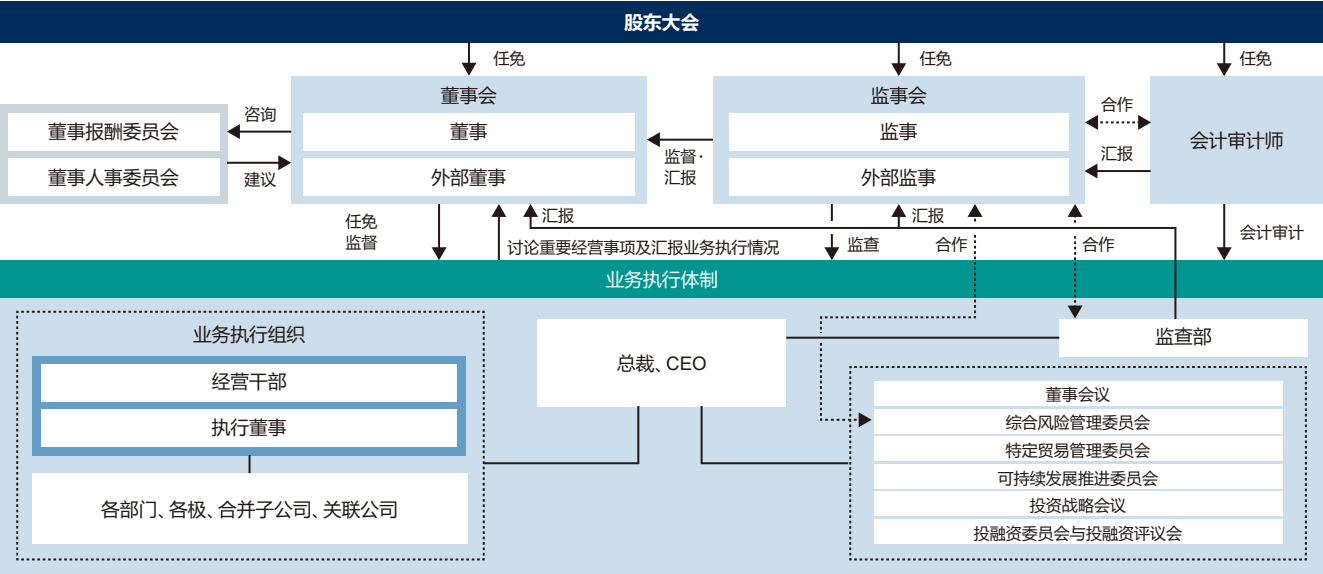
公司管理改革的历程



公司管理体制汇总(截至2024年6月21日)

| | |
|--------------|---|
| 组织形式 | 设立监事会的公司 |
| 董事 其中外部董事 | 8名 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 其中外部监事 | 5名 3名(其中,女性1名) *均为独立高管 |
| 董事会咨询机构 | 董事人事委员会 董事报酬委员会 *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、海外极执行官与外部高管的对话 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” |

公司管理体制图(截至2024年6月)



董事会

董事会共由8名董事(其中4名为外部董事)组成,负责就重要经营事项做出决策,并对董事的业务执行情况进行监督。营业本部CEO定期向董事会汇报营业本部业务执行情况,并接受董事会的监督。4名外部董事中,3名外部董事符合日本国内证券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。

2023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 | •经营寄语 •关于大主题经营讨论的反馈 •股东回馈方针 | •中期经营计划和年度利润计划 •推进可持续发展 •本部、SBU、部门的组织和体系 |
| 公司管理 | •评估董事会的有效性 •高管人事与薪酬 •综合风险管理 •董事会议案年度计划 •就监事会指出的事项向董 | 事会报告进展情况 •验证相互持股的意义 •监事、监查部的监查报告 •IR工作报告 |
| 执行的监督 | •财报相关、利润计划的进展 •竞业交易和利益冲突交易 •合规情况报告 •投资情况 | •《构建内部控制体系的基本方针》相关 •安全报告 |
| 投融资项目 | •电池业务相关及其他一定规模以上的投融资项目 | |
| 其他 | •安全与合规的全面检查 •主要规定的修订 | •股东大会议案 |

董事人事委员会与董事报酬委员会

作为董事会的咨询机构,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名外部董事和2名内部董事,由于外部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,制定并落实总裁接班人培养计划,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。

2023财年,我们召开了3次董事人事委员会和1次董事报酬委员会。

截至2024年6月21日,两个委员会的成员构成如下:

- 主席 村上晃彦(董事长)
- 委员 贷谷伊知郎(总裁)
- 委员 井上 YUKARI(外部董事)
- 委员 松田千惠子(外部董事)
- 委员 山口悟郎(外部董事)

加强监督职能的措施

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。

为了加深对本公司的了解,我们还组织外部董事实地考察了董事会审议通过的项目。在2023财年,不仅走访了日本国内的公司,还走访了非洲地区总部——CFAO总公司,考察了科特迪瓦的一家超市,并考察了美国的一家电池工厂,同时还参观了位于阿根廷的、海拔约4,000米的锂矿开采现场和相邻的碳酸锂精炼厂。

此外,为了加深外部董事对本公司业务的了解,还召开了以下会议,从外部角度听取了相关建议。

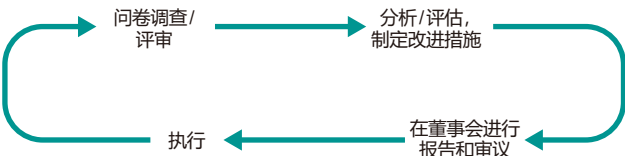
| | |
|---------------------|---|
| 营业本部/海外极执行官与外部高管的对话 | 各营业本部、各海外极的执行官向外部高管报告业务的情况和存在的课题等,并进行对话。从2023财年开始,海外极也被纳入对话会。2023财年举办9次。 |
| 由外部董事和外部监事组成的外部高管会议 | 外部高管之间进行自由而坦率地意见交流。2023财年举办两次。 |
| 大主题经营讨论 | 除董事、监事外,副总裁、相关经营干部和执行干部也参加。围绕重大的经营课题,自由而坦率地意见交流,并将结果反映在本公司的中期经营计划中。 2023财年的主题如下: ①组织重组 ②丰田通商DNA继承与发展项目 ③外部董事的主题演讲 |

评估董事会的实效性

有效性评估的概要

本公司每年都会针对董事会的实效性开展评估，目的在于保持并不断提升公司管理的实效性。

有效性评估的流程



针对2022财年的课题，在2023财年采取的主要措施

| 需要解决的课题 |
|---------------------|
| 进一步为外部高管提供实地考察的机会 |
| 扩大营业本部与外部高管的对话会 |
| 调整提请董事会审议的金额标准 |
| 就监事会指出的事项向董事会报告进展情况 |

2023财年确定的课题以及根据这些课题设定的2024财年的应对方案

| 需要解决的课题 |
|---------------------|
| 加强关于主要风险的报告和讨论 |
| 扩大关于人力资本的报告内容和讨论范围 |
| 提供组织重组改革进展报告和业务前景信息 |
| 扩大IR活动信息共享 |



访问法国和非洲地区总部——CFAO总公司

评估实施概要

| | |
|------|--|
| 对象 | 全体董事(8名)以及全体监事(5名) |
| 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 |

有效性评估的结果

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。

| 主要措施 |
|---|
| 在外部召开董事会会议并进行实地考察，有计划地实施重要网点实地考察 |
| 扩大对话会的内容，包括就存在课题的业务进行咨询 新增外部高管与各海外极*执行官的对话 * 北美极、东亚极、澳亚太极(欧洲极计划于2024财年实施) |
| 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 |
| 就监事会指出的事项向董事会报告进展情况 |

| 应对方案 |
|-----------------------------|
| 通过“大主题经营讨论”来探讨本公司经营面临的风险 |
| 扩大面向董事会的人力资本经营报告内容 |
| 在营业本部与外部高管的对话会上报告全新组织体系的方向等 |
| 加强IR活动信息共享，包括通过IR活动收集的投资者意见 |



考察阿根廷碳酸锂精炼厂

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，迈向“新阶段”，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。

本公司的董事和监事拥有以下能力和经验。

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。

| 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 多个国家和地区开展业务，因此我们选择了在海外工作经验以及海外的生活、文化、商业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 | 为了在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。 |

| | | 董事、监事拥有的能力和经验 | | | | | | | |
|----|------|---------------|------|-----|-------------|-------|-------|-------|-----|
| | | 姓名 | 企业经营 | 全球化 | 营业・ 市场营销 | 财务・会计 | 法务・RM | 技术・数字 | ESG |
| 董事 | 公司内部 | 村上晃彦 | ○ | ○ | ○ | | | | ○ |
| | | 贷谷 伊知郎 | ○ | ○ | ○ | | | | ○ |
| | | 富永 浩史 | ○ | ○ | | ○ | | ○ | ○ |
| | | 岩本 秀之 | ○ | ○ | | ○ | ○ | | ○ |
| | 公司外部 | Didier Leroy | ○ | ○ | ○ | | | | ○ |
| | | 井上 YUKARI | ○ | ○ | ○ | | | | ○ |
| | | 松田 千惠子 | ○ | ○ | | ○ | ○ | | ○ |
| | | 山口 悟郎 | ○ | ○ | ○ | | | ○ | ○ |
| 监事 | 公司内部 | 宫崎 和政 | | ○ | | ○ | | | ○ |
| | | 林 健太郎 | | ○ | | ○ | ○ | | ○ |
| | 公司外部 | 高桥 勉 | | ○ | | ○ | | | ○ |
| | | 田上 静之 | | ○ | | | ○ | | ○ |
| | | 别府 理佳子 | | ○ | | | ○ | | ○ |

外部董事和外部监事的聘任理由与出席情况

| | 姓名/选任理由 | 兼职信息 | 2023 财年的出席情况 |
|------|---|---|--------------------------------------|
| 外部董事 | Didier Leroy Didier 先生曾担任丰田汽车株式会社及其关联公司的高管，拥有作为企业经营者的丰富经验，并在全球范围内，特别是汽车产业方面具备高度的专业知识。我们继续聘任 Didier Leroy 先生为外部董事，希望他能利用这些优势，就本公司的整体业务和经营情况提供建议，并对董事的履职情况进行监督。 | 丰田汽车 欧洲公司(TME) 董事长 | 董事会 13 / 13 次 |
| | 井上 YUKARI 井上女士曾担任日本 Kellogg 有限责任公司的代表职务执行社长及其他全球性企业的高管，拥有作为企业经营者的丰富经验，并在全球范围内，特别是在消费品业务方面具备高度的专业知识。我们继续聘任井上女士为外部董事，希望她能利用这些优势，就本公司的整体业务和经营情况提供建议，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 | 董事会 13 / 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等，特别是在企业经营、财务和公司管理方面拥有丰富的经验和高度的专业知识。我们继续聘任松田女士为外部董事，希望她能利用这些优势，就本公司的整体业务和经营情况提供建议，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 株式会社 IHI 外部董事 旭化成株式会社外部董事 三越伊势丹控股株式会社 外部董事 | 董事会 9 / 10 次 ^{*1} |
| | 山口 悟郎 山口先生曾担任大型电子元件和设备制造商京瓷株式会社的总裁和会长，拥有作为企业经营者的丰富经验，并在全球范围内，特别是在电子领域具备高度的专业知识。我们新聘任山口悟郎先生为外部董事，希望他能利用这些优势，就本公司的整体业务和经营情况提供建议，并对董事的履职情况进行监督。 | 京瓷株式会社会长 KDDI 株式会社外部董事 | — ^{*2} |
| 外部监事 | 高桥 勉 高桥先生拥有多年注册会计师从业经验，曾在 AZSA 有限责任审计公司担任重要职务，在企业会计、企业审计和合规方面拥有丰富的经验和高度的专业知识。由于高桥先生利用这些优势，从外部监事的角度出发，以独立、中立的立场妥善地审核本公司董事的履职情况，因此决定继续聘任。 | SKY Perfect JSAT Corporation Holdings 外部监事 瑞穗信托银行株式会社 外部董事(审计等委员) | 董事会 12 / 13 次 监事会 13 / 14 次 |
| | 田上 静之 曾任凸版印刷株式会社(现 TOPPAN 控股株式会社)美国当地法人总裁、经营审计室长及专职监事等职务，具备丰富的全球企业经营及审计业务经验和高度的专业知识。我们认为田上先生能够利用这些优势，从外部监事的角度出发，以独立、中立的立场妥善地审核本公司董事的履职情况，因此决定继续聘任。 | — | 董事会 13 / 13 次 监事会 14 / 14 次 |
| | 别府 理佳子^{*3} 别府女士在日本国内外从事律师工作多年，特别是在国际商业交易、并购等领域拥有丰富的经验和高度的专业知识。我们认为别府女士能够利用这些优势，从外部监事的角度出发，以独立、中立的立场妥善地审核本公司董事的履职情况，因此决定新聘任。 | 翰宇国际律师事务所 合伙人律师 三菱材料株式会社外部董事 | — ^{*4} |

^{*1} 由于松田千惠子女士于 2023 年 6 月 23 日(第 102 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} 山口悟郎先生于 2024 年 6 月 21 日(第 103 届定期股东大会召开日期)就任。

^{*3} 别府理佳子女士在户籍上的姓名是冲浦理佳子。

^{*4} 别府理佳子女士于 2024 年 6 月 21 日(第 103 届定期股东大会召开日期)就任。

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。

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“董事报酬委员会”,作为董事会的咨询机构。该委员会主席由董事长担任,董事长没有代表权,不参与业务执行。“董事报酬委员会”将审议确认公司董事个人薪酬等内容的政策(以下简称“本政策”)、董事报酬体系、提交股东大会审议的董事报酬议案,以及其他与董事报酬有关的重大事项。

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

各类薪酬的确定方法

[i] 固定薪酬

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

[ii] 奖金

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

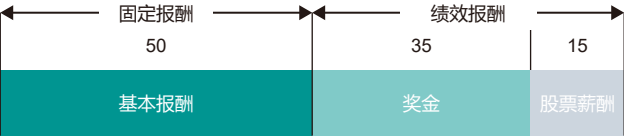
[iii] 限制性股票薪酬

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

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

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

各董事的报酬示意图



各类董事的薪酬总额、各类薪酬等的总额以及适用的董事人数(截至2024年3月31日)

| 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) | 530 (57) | 260 (57) | 190 (—) | 79 (—) | 9 (5) |
| 监事 (其中外部监事) | 126 (43) | 126 (43) | — (—) | — (—) | 5 (3) |
| 合计 (其中外部高管) | 657 (100) | 387 (100) | 190 (—) | 79 (—) | 14 (8) |

*1 没有员工兼任董事。

*2 上表包含2023年6月23日举行的第102届定期股东大会结束时离任的1名外部董事。

*3 2020年6月23日召开的第99届年度股东大会做出了以下决议：①董事的固定薪酬上限为每年6亿日元(其中外部董事为每年9,000万日元以内)；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2024年6月21日召开的第103届定期股东大会决议的下列高管的奖金。董事4名1.9亿日元

*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3,314亿日元。

*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，授权本公司总裁兼CEO 伊谷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，请参见上一页“确定方针和确定流程”。

本公司所持股份事项
(截至2024年3月31日)

相互持股方针

• 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。

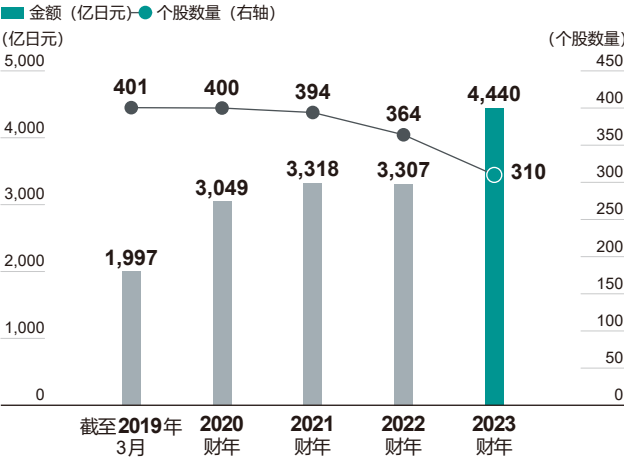
2023财年，我们减少了59只股票(2022财年资产负债表计入金额 总计393亿日元)，不包括部分出售的9只股票。

• 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



| | 截至 2019年3月 | 2020 财年 | 2021 财年 | 2022 财年 | 2023 财年 |
|---------------------------|---------------|------------|------------|------------|------------|
| 个股数量 | 401 | 400 | 394 | 364 | 310 |
| 资产负债表 入账总额 (亿日元)(A) | 1,997 | 3,049 | 3,318 | 3,307 | 4,440 |
| 合并总资产 (亿日元)(B) | 13,724 | 16,580 | 19,428 | 20,685 | 26,201 |
| 比率(A÷B) | 14.6% | 18.4% | 17.1% | 16.0% | 16.9% |

管理体制

董事 * 为有代表权的董事



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



外部董事
Didier Leroy



外部董事
井上 YUKARI



外部董事
松田 千恵子



外部董事
山口 悟郎

监事



专职监事
宫崎 和政



专职监事
林 健太郎



监事
高桥 勉



监事
田上 静之



监事
别府 理佳子

经营干部

总裁、CEO

贷谷 伊知郎

副总裁、CTO、欧洲地区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

副总裁、生活产业本部CEO

绵贯 辰哉

总裁助理、国内地区与客户主管

CSO、新兴地区(中南美)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(中南美)统括

CFO

岩本 秀之

循环经济本部CEO

佐合 昭弘

非洲本部CEO、非洲地区CEO

Richard Bielle

管辖非洲地区、
CFAO公司总经理

全球供应链本部CEO

江山 纯

北美地区CEO

秦 直之

管辖北美地区、
丰田通商美国公司总经理

澳亚太地区CEO

前田 滋树

澳亚太地区统括、
丰田通商泰国公司总经理、
丰田通商泰国控股公司总经理

绿色基础设施本部CEO、
新兴地区(中东与中亚)地区CEO

国弘 浩介

新兴地区(中东和中亚)统括

移动出行本部CEO

原田 繁

多品牌SBU

东亚地区CEO

滨田 明生

东亚地区统括、
东亚总代表、
丰田通商(中国)公司总经理

CHRO

滨濑 牧子

金属Plus本部CEO

广部 贵巳

移动出行素材方案SBU

电子·数字化方案本部CEO

松崎 英治

ICT解决方案SBU

执行董事

电子·数字化方案本部COO、
总经理

柿原 安博

设备和软件解决方案SBU、
株式会社先端电子总经理

北美极CEO助理

服部 治行

北美地区、丰田通商美国公司副总经理

全球供应链本部COO

金泽 勇一

全球零件SBU

循环经济本部COO

片山 昌治

资源开发SBU、资源循环SBU

CSO助理、非洲本部COO、
非洲极CEO助理

冈田 江平

非洲地区

新兴地区(中东和中亚)极
CEO助理

米永 裕史

新兴地区(中东和中亚)

循环经济本部COO

浦田 和幸

电动化供应链SBU

澳亚太极CEO助理、
总经理

中山 弘挥

澳亚太地区、丰田通商印度尼西亚公司总理

生活产业本部COO

南 浩二

粮农SBU

全球供应链本部COO

堀崎 太

部品·用品·机能品SBU

循环经济本部COO

佐藤 一范

可持续环境素材SBU

生活产业本部COO

反尾 敏幸

健康SBU

CTO助理

唐户 润

欧洲极CEO助理、
总经理

石井 宏昌

欧洲地区、丰田通商欧洲公司总理、
丰田通商英国公司总理

非洲本部COO、
非洲极CEO助理

平田 龙也

基础设施SBU、医疗保健SBU、
消费品SBU、非洲地区、
CFAO公司副总经理

循环经济本部COO、
总经理

尾崎 真人

Toyotsu Chemiplas Corporation总理

澳亚太极CEO助理、
总经理

八广 展明

亚太地区、丰田通商印度公司总理

移动出行本部COO

赤坂 拓郎

丰田SBU、价值链SBU

非洲本部COO、

非洲极CEO助理

大塚 慎一郎

移动出行SBU、非洲地区

新兴地区(中南美)极CEO助理、
总经理

加藤 茂治

新兴地区(中南美)、
丰田通商委内瑞拉公司总理、
丰田通商哥伦比亚公司总理、
NovaAgri公司会长兼CEO

金属Plus本部COO

柳泽 宏

金属制品方案SBU

CFO助理

近藤 祐子

CFO助理

会田 靖

CFO助理

小畑 茂生

绿色基础设施本部COO

牧野 雄次

机械基础设施SBU、丰田分店长

全球供应链本部COO

远藤 昭弘

物流·模块SBU

绿色基础设施本部COO

石黑 敏之

绿色能源SBU

北美极CEO助理

James Blyth

北美地区、丰田通商美国公司副总经理

澳亚太极CEO助理、
总经理

Zhao Junmin

亚太地区、
丰田通商亚太公司总理

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

数据部分

P.141 财务摘要

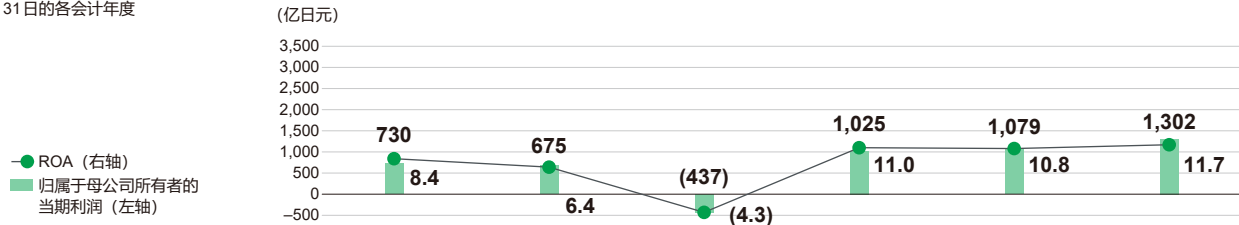
P.143 组织结构图

P.144 公司数据



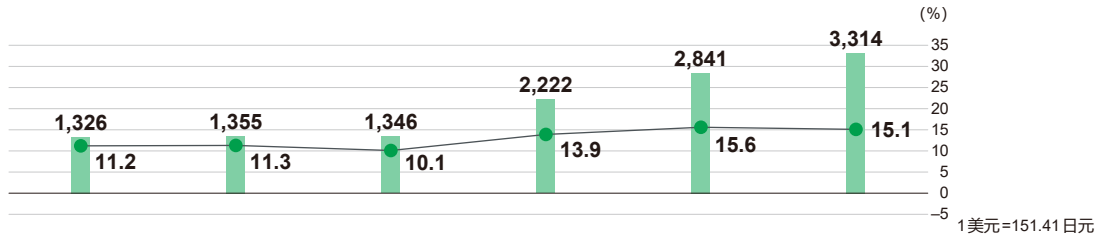
财务摘要

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 | 2018/3 |
| 业绩指标: | | | | | | |
| 收益*1 | ¥7,743,237 | ¥8,663,460 | ¥8,170,237 | ¥7,919,663 | ¥5,797,362 | ¥6,491,035 |
| 利润总额 | 582,498 | 634,572 | 616,042 | 578,887 | 570,872 | 606,282 |
| 销售费用和一般管理费 | 421,177 | 465,115 | 475,742 | 432,231 | 411,235 | 414,042 |
| 经营活动利润*1 | 161,321 | 169,456 | 140,299 | 146,656 | 133,669 | 182,696 |
| 权益法投资损益 | 13,783 | 4,060 | (5,676) | 10,254 | 10,476 | 11,368 |
| 归属于母公司所有者的净利润*1 | 73,034 | 67,571 | (43,714) | 102,597 | 107,903 | 130,228 |
| 截至期末: | | | | | | |
| 总资产*1 | ¥4,072,728 | ¥4,533,693 | ¥3,952,100 | ¥4,096,843 | ¥4,212,064 | ¥4,310,043 |
| 归属于母公司所有者的权益*1 | 973,112 | 1,125,639 | 888,674 | 983,242 | 1,050,619 | 1,174,718 |
| 总股本*1 | 1,156,080 | 1,304,483 | 1,055,777 | 1,151,969 | 1,223,513 | 1,362,187 |
| 净有息负债 | 1,088,974 | 1,233,559 | 1,102,786 | 1,050,229 | 1,101,974 | 1,006,990 |
| 现金流量: | | | | | | |
| 经营活动现金流量 | ¥133,937 | ¥169,100 | ¥308,338 | ¥193,769 | ¥159,770 | ¥215,098 |
| 投资活动现金流量 | (135,587) | (199,512) | (170,839) | (130,428) | (127,525) | (92,498) |
| 财务活动现金流量 | 5,356 | 108,247 | (225,202) | (28,343) | 5,656 | (128,741) |
| 现金及现金等价物期末余额 | 412,032 | 499,157 | 399,191 | 430,517 | 426,208 | 423,426 |
| 每股信息: | | | | | | |
| 当期利润*1 | 单位: 日元 | | | | | |
| 基本当期利润 | ¥208.01 | ¥192.23 | ¥(124.26) | ¥291.56 | ¥306.64 | ¥370.08 |
| 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 | 94.00 |
| 派息比率*3 | 24.0% | 29.1% | — | 24.0% | 22.8% | 25.4% |
| 财务指标: | | | | | | |
| ROE | 8.4% | 6.4% | (4.3)% | 11.0% | 10.8% | 11.7% |
| ROA | 1.9% | 1.6% | (1.0)% | 2.5% | 2.6% | 3.1% |
| 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% | 27.3% |
| 净有息负债比率(净DER) | 1.12倍 | 1.10倍 | 1.24倍 | 1.07倍 | 1.05倍 | 0.86倍 |
| 股东总回报(TSR) | — | — | — | — | — | — |
| 股份: | | | | | | |
| 期末已发行股数 | 354,056 | 354,056 | 354,056 | 354,056 | 354,056 | 354,056 |

注) 1. 本公司自2016财年起, 按照国际财务报告准则(IFRS)编制合并决算财务报表。
2. 为了便于读者理解, 2016财年(日元)财务摘要包括了日本会计准则与国际财务报告准则(IFRS)两个标准的合并财务信息。
3. 本项中所列美元金额是为了方便海外读者理解, 按照2024年3月31日的汇率(1美元 = 151.41日元)换算后的金额。
4. 本公司对普通股进行分割, 将1股拆成了3股, 并于2024年7月1日生效, 但截至2023财年的“每股信息”和“股份”均为分割前的实际数据。
详情请参见《关于股票分割和因股票分割引起的公司章程部分修改以及分红预测修正的通知》。
https://www.toyota-tsusho.com/press/upload_files/202405291600_jp%20.pdf
*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。在“归属于母公司所有者的权益”中, 按照日本标准记录的2013财年至2016财年的数据是根据“总资产-少数股东权益”计算得出的。
*2 虽然2015财年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、2022财年、2023财年在没有稀释性潜在普通股, 所以并未包含稀释每股利润的数值。
*3 2015财年的派息比率因当期决算为净损失而未列出。



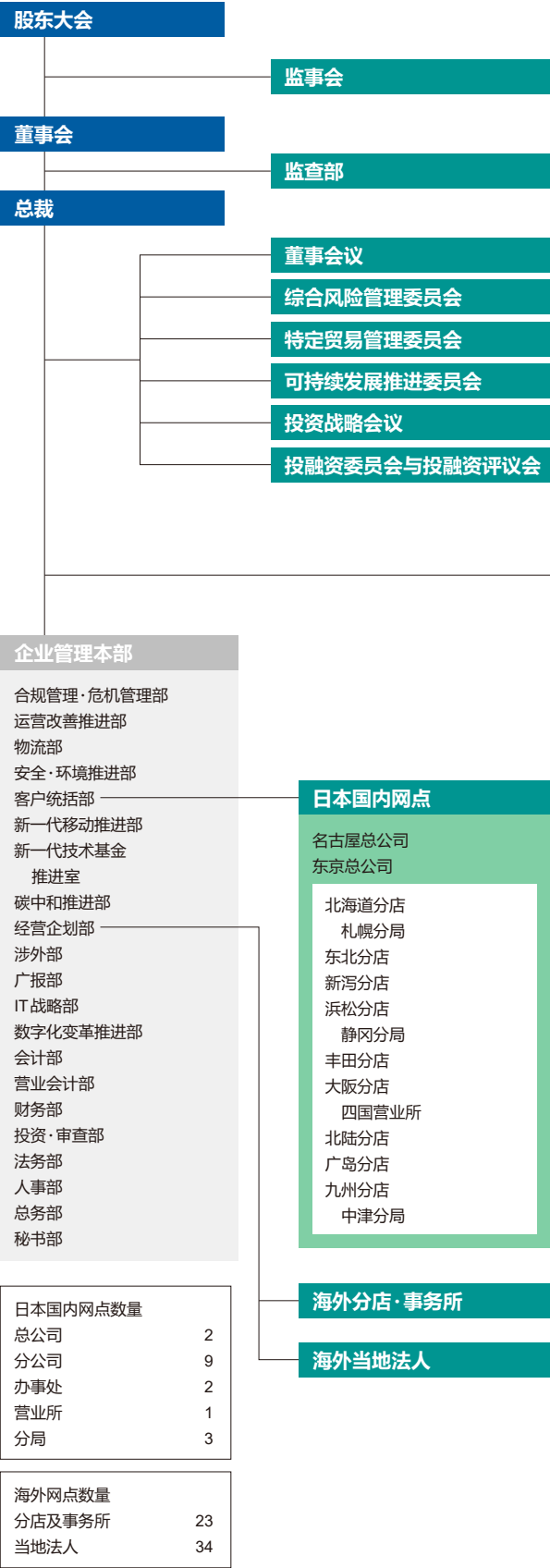
| 单位: 百万日元 | | | | | | 单位: 千美元 |
|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|---------------------|
| 2019/3 | 2020/3 | 2021/3 | 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 | 2024/3 |
| ¥6,762,702 | ¥6,694,071 | ¥6,309,303 | ¥8,028,000 | ¥9,848,560 | ¥10,188,980 | \$67,293,970 |
| 638,428 | 639,885 | 607,626 | 759,237 | 968,846 | 1,052,374 | 6,950,492 |
| 420,657 | 430,164 | 400,086 | 450,294 | 532,724 | 583,702 | 3,855,108 |
| 215,197 | 210,370 | 213,058 | 294,141 | 388,753 | 441,589 | 2,916,511 |
| 4,336 | (2,489) | 7,523 | 20,686 | 37,205 | 25,849 | 170,721 |
| 132,622 | 135,551 | 134,602 | 222,235 | 284,155 | 331,444 | 2,189,049 |
| ¥4,441,464 | ¥4,545,210 | ¥5,228,004 | ¥6,143,125 | ¥6,377,064 | ¥7,059,994 | \$46,628,320 |
| 1,195,826 | 1,196,635 | 1,469,657 | 1,735,011 | 1,914,327 | 2,467,130 | 16,294,366 |
| 1,389,616 | 1,372,491 | 1,658,015 | 1,942,860 | 2,068,529 | 2,620,110 | 17,304,735 |
| 988,475 | 1,032,494 | 993,462 | 1,238,296 | 1,298,309 | 1,172,224 | 7,742,051 |
| ¥210,796 | ¥267,809 | ¥245,055 | ¥50,137 | ¥444,290 | ¥542,125 | \$3,580,509 |
| (137,546) | (173,910) | (102,176) | (157,333) | (139,918) | (219,586) | (1,450,274) |
| (24,909) | (53,679) | 24,073 | 44,901 | (206,671) | (263,253) | (1,738,676) |
| 465,861 | 496,372 | 677,478 | 653,013 | 771,613 | 878,705 | 5,803,480 |
| 单位: 日元 | | | | | | |
| ¥376.89 | ¥385.25 | ¥382.56 | ¥631.63 | ¥807.58 | ¥941.94 | \$6.22 |
| — | — | — | — | — | — | — |
| 100.00 | 110.00 | 112.00 | 160.00 | 202.00 | 280.00 | 1.84 |
| 26.5% | 28.6% | 29.3% | 25.3% | 25.0% | 29.7% | — |
| 11.2% | 11.3% | 10.1% | 13.9% | 15.6% | 15.1% | — |
| 3.0% | 3.0% | 2.8% | 3.9% | 4.5% | 4.9% | — |
| 26.9% | 26.3% | 28.1% | 28.2% | 30.0% | 34.9% | — |
| 0.83倍 | 0.86倍 | 0.68倍 | 0.71倍 | 0.68倍 | 0.48倍 | — |
| — | 73.7% | 135.0% | 151.0% | 172.1% | 308.7% | — |
| 单位: 千股 | | | | | | |
| 354,056 | 354,056 | 354,056 | 354,056 | 354,056 | 354,056 | — |



财务信息详情请参见丰田通商官网的投资指南。
<https://www.toyota-tsusho.com/ir/>

组织结构图

(截至2024年4月1日)



公司数据

(截至2024年3月31日)

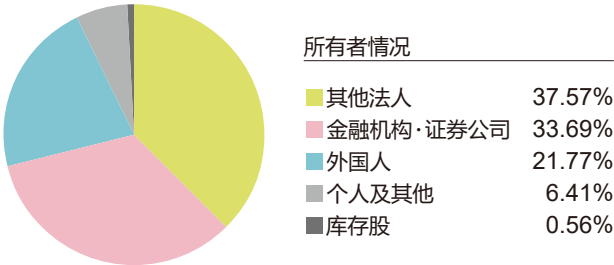
| | |
|--------------------|--|
| 公司名称 | 丰田通商株式会社 |
| 总公司所在地 | 邮编 450-8575 名古屋市名东区名站四丁目9番8号 |
| 成立日期 | 1948年7月1日 |
| 员工人数 | 单独: 3,292名 合并: 69,517名 |
| 注册资本 | 649.36亿日元 |
| 股票总数 | 可发行股票总数 1,000,000,000股 已发行股票总数 352,089,401股 (扣除1,967,115股库存股) |
| 股东人数 | 43,792人 |
| 上市证券交易所 | 东京、名古屋(证券代码8015) |
| 独立审计法人 | Price water house Coopers Japan LCC |
| 股东名册管理人 / 特别账户管理机构 | 三菱UFJ信托银行株式会社 |
| (联系地址) | 邮编 137-8081 新东京邮局 邮政专用邮箱第29号 三菱UFJ信托银行株式会社 证券代理部 电话(免费) 0120-232-711(东京) 0120-094-777(大阪) |
| 业务网点 | 三菱UFJ信托银行株式会社全国总行和分行 野村证券株式会社全国总公司和分公司 |
| URL | https://www.tr.mufg.jp/daikou/ |

大股东情况

| 股东名称 | 持株数 (千株) | 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) | 49,122 | 13.95 |
| 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) | 19,800 | 5.62 |
| 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 |
| State Street Bank West Client - Treaty 505234 | 4,193 | 1.19 |
| 日本生命保险公司 | 3,522 | 1.00 |
| 高知信用金库 | 3,265 | 0.93 |
| 丰田不动产株式会社 | 3,205 | 0.91 |

(注)持股比例已扣除库存股(1,978,067股)。

股东分布情况

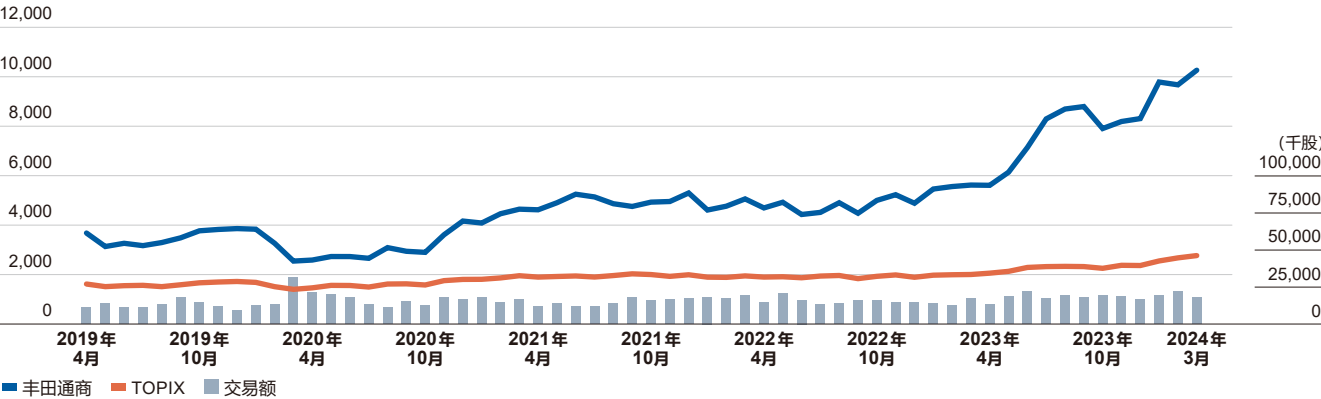


评级信息

| | 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

(日元 / 点)



注: 本公司对普通股进行分割, 将1股拆成了3股, 并于2024年7月1日生效, 但“股份总数”和“股价及交易量变化”均为股票分割前的信息。详情请参见《关于股票分割和因股票分割引起的公司章程部分修改以及分红预测修正的通知》。

https://www.toyota-tsusho.com/press/upload_files/202405291600_jp%20.pdf

邮编 450-8575

名古屋市中村区名站四丁目9番8号世纪丰田大厦

TEL (052)584-5000(总机)

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



决算相关详细信息

<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2023.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/>

