



# ACCELERATING GROWTH

IN THREE CORE DOMAINS

アニュアルレポート2014

2014年3月期

# HISTORY

1948年の設立以来、当社はトヨタグループ唯一の商社として1980年代から1990年代にかけて海外進出を強化し、自動車関連事業中心に成長を遂げてきました。その後、自動車以外の分野への事業拡大を目指し、2000年に加商、2006年にトーメンと合併。事業領域を大きく広げ、特に近年は自動車分野を主軸としながらも、社会の豊かさや地球環境に貢献する事業を積極的に展開しています。

## 設立～1970年代 トヨタグループの 総合商社としての道を歩む

当社の前身にあたる、トヨタ車の販売金融を行う「トヨタ金融株式会社」が1936年に創立。戦後に第二次財閥指定により解散した後、1948年にその商事部門を継承して設立された「日新通商株式会社」が現在の豊田通商の起源にあたります。トヨタグループの総合商社として完成車の輸出などを通して成長し、名古屋・東京両証券取引所への株式上場も果たしました。

1948年	豊田産業株式会社の商事部門を継承して「日新通商株式会社」を設立
1956年	商号を「豊田通商株式会社」に変更
1961年	名古屋証券取引所市場第二部に上場
1964年	ドミニカ共和国向けを皮切りにトヨタ完成車の輸出を開始
1977年	東京証券取引所市場第一部に上場



## 1980年代～1990年代 トヨタのグローバル化に伴い 世界進出を強化

トヨタグループ各社は、国内からの輸出のみならず、世界各国で海外生産を開始。これに伴い当社も、海外に販売拠点を相次いで設立し、当社自身もパキスタンでトヨタ車の生産を開始するなど、トヨタのグローバル化に伴い、海外進出を加速させていきました。また1999年に加商株式会社と業務提携するなど、自動車分野の枠にとどまらない事業展開を進めました。

1985年	東京支店を東京本社に昇格し、名古屋と合わせ2本社制となる
1987年	ユーロ市場において、ワラント債(7,000万米ドル)を発行
1987年	商号を「豊田通商株式会社」に変更
1999年	加商株式会社と業務提携



## 2000年代

合併や資本参画を活用し、自動車分野以外へも本格的にバリューチェーンを拡大

2000年にトーメンと資本・業務提携し、その後、加商と合併。2006年には、多彩な事業基盤と幅広い顧客層を持つトーメンと合併し、現在の豊田通商が誕生しました。これによりインフラ分野や化学品分野、食料分野など、自動車以外の分野へと本格的に進出し、バリューチェーンの大幅な拡大を進めました。

2000年	株式会社トーメンと資本・業務提携
2000年	加商株式会社と合併
2006年	株式会社トーメンと合併
2006年	自動車：自動車以外=50：50の収益バランスを目指した「VISION 2015」を策定



## 2010年代

自動車分野を軸に、社会・地球課題を解決する価値創造企業へ

2012年にアフリカを中心に自動車や医薬品を取り扱うフランスの商社CFAO S.A.へ資本参画するなど、新たな事業領域への投資を加速させています。特に、再生可能エネルギーやアフリカ事業など、社会のニーズが大きく成長性が高い事業領域、当社の強みのシナジーを発揮できる事業領域に注力し、持続的な成長を図っています。

2011年	3つの分野で「1：1：1」の事業ポートフォリオ実現を目指した「GLOBAL 2020 VISION」を策定
2012年	株式会社ユーラスエナジーホールディングスを子会社化
2012年	フランス商社CFAO S.A.に資本参画 (写真は、当社社長の加留部とCFAO社長のRichard Bielle)



# VISION

当社はトーメンと合併した2006年に、2016年3月期までに収益バランスを自動車：自動車以外=50：50にするという「VISION 2015」を策定し、自動車に次ぐ、第二・第三の収益の柱の確立を目指してきました。そして2011年に、次なる10年に向けて、モビリティ、ライフ&コミュニティ、アース&リソースの3分野で事業ポートフォリオ「1:1:1」を目指す「GLOBAL 2020 VISION」を策定しました。特に当社の強みのシナジーが期待できる「重なり合う」事業領域に注力して豊田通商らしさを生み出し、ビジョンを実現させていきます。

豊田通商らしさが生み出されている事業例の特集 P21 ~



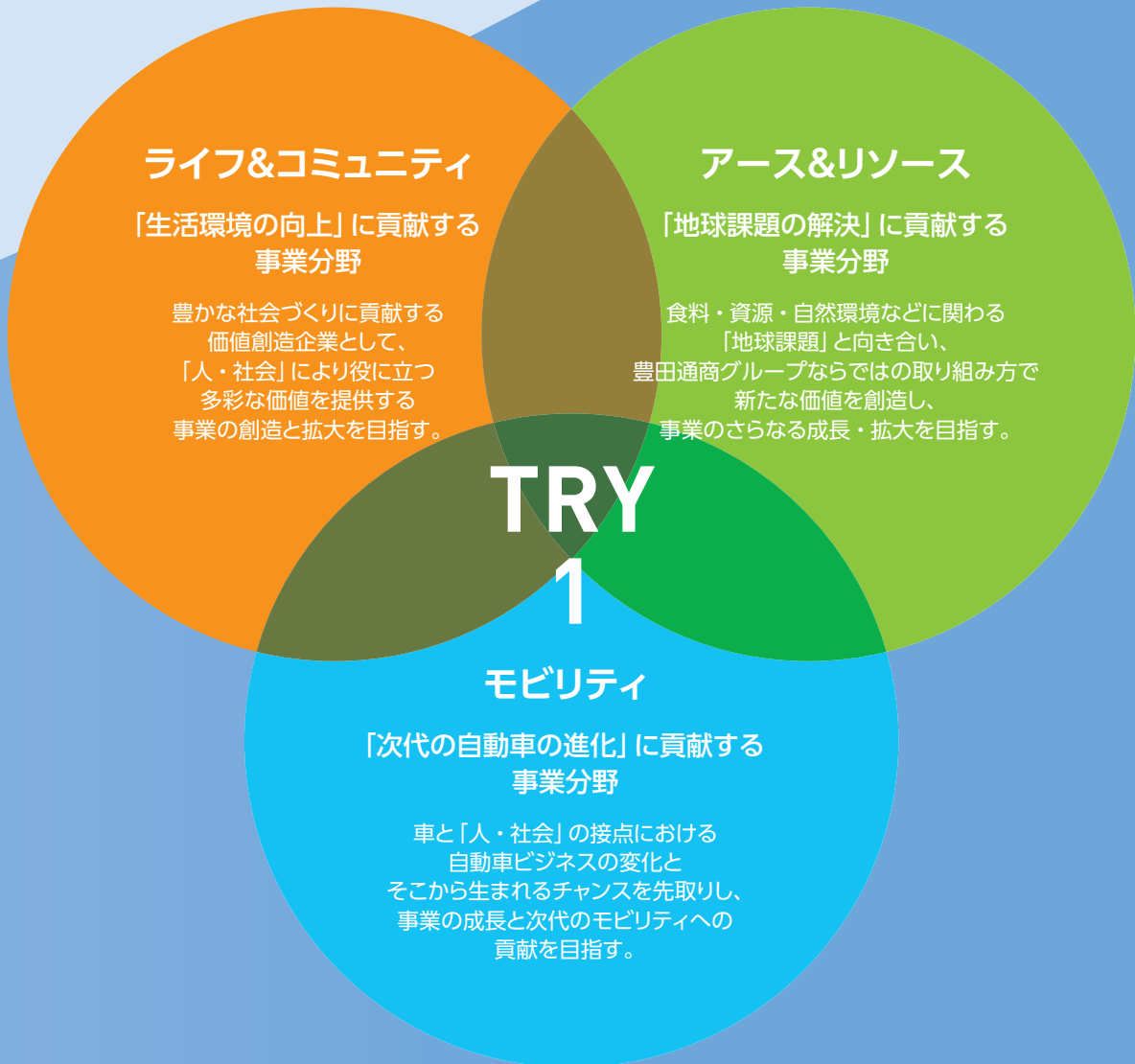
2010



2015

## GLOBAL 2020 VISION

元来の当社グループの強みである自動車分野の事業領域をさらに強化することにより「モビリティ分野」を拡大し、「ライフ&コミュニティ分野」、「アース&リソース分野」とのシナジーを創出することで、「1:1:1」の事業ポートフォリオを目指します。

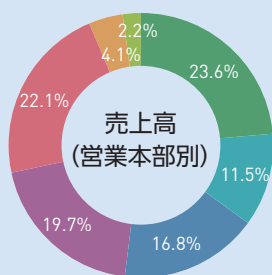


# 2020

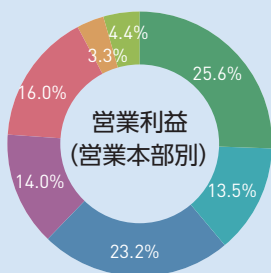
# MOTION

ビジョンの実現に向けて、その実行部隊となるのが7つの営業本部です。各営業本部はそれぞれの得意分野で強みを発揮するとともに、他の本部と連携することで相乗効果を生み出し、新たな価値を創造しています。国内および海外約90カ国に及ぶ当社のネットワークと、950社を超えるグループ会社を通じて、グローバルに事業を展開しています。

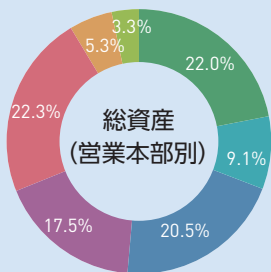
7つの営業本部の詳細な事業内容や戦略 P30～



7.7兆円



1,613億円



4.0兆円

## グローバル部品・ロジスティクス本部

### 主な商品・サービス

自動車用構成部品・市販品  
物流事業  
タイヤ組付事業  
テクノパーク事業  
自動車内外装用部品用品・資材  
梱包資材

## 金属本部

### 主な商品・サービス

普通鋼・特殊鋼・建設鋼材・線材・鋼管  
非鉄金属地金・貴金属地金  
軽圧品・伸銅品  
鉄屑・非鉄金属屑  
合金鉄・鋳鉄  
使用済み自動車・廃触媒  
レアアース・レアメタル

※ 2014年3月期または3月末時点の実績  
内訳はその他セグメントを除いて算出

## 自動車本部

### 主な商品・サービス

乗用車  
トラック・バス  
二輪車  
中古車  
組み立て  
架装  
輸出入・三国間取引・卸売・小売  
販売金融  
補給部品・アフターサービス

## 機械・エネルギー・ プラントプロジェクト本部

### 主な商品・サービス

工作機械・産業機械・繊維機械  
試験計測機器・電子装置  
環境設備  
産業車両・建設機械  
石油製品・液化石油ガス  
石炭・原油・石油ガス製品・天然ガス製品  
プラント  
エネルギー・電力供給事業  
水処理

## 化学品・エレクトロニクス 本部

### 主な商品・サービス

電子デバイス  
自動車構成部品  
自動車組込ソフト開発  
ネットワーク構築・運営  
各種ソフトウェア  
携帯電話  
有機化学品  
精密・無機化学品  
合成樹脂・ゴム  
添加剤  
電池・電子材料  
医薬品・医薬品原料

## 食料本部

### 主な商品・サービス

飼料原料  
食品原料  
加工食品  
穀物  
農水畜産物

## 生活産業本部

### 主な商品・サービス

損害・生命保険  
証券仲介  
保険関連サービス  
衣料品・雑貨  
衣料品物流  
介護関連商品・サービス  
介護用品物流  
医療施設・周辺サービス  
医療資機材  
宿泊居住施設  
宅地  
商業施設  
住宅・オフィス用資材





# ACCELERATING GROWTH

2011年に「GLOBAL 2020 VISION」が策定されてから、当社は着実に成長を続けています。また同時に、強みを発揮できる領域を中心に、将来に向けた事業投資を行ってきました。モビリティ、ライフ&コミュニティ、アース&リソースの3分野で今後当社はさらに成長を加速させていきます。

## 編集方針

このアニュアルレポート2014では、「人・社会・地球との共存共栄をはかり、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」という企業理念に基づき持続的な成長を目指す当社の戦略、業績、事業活動を、社会・環境面と一体的に報告いたします。





#### 見直しに関する注意事項

このアナニュアルレポートには豊田通商の将来の収益計画・戦略・理念および業績見直しなど歴史的事実でない「将来に関する見直し」が含まれています。これらは読者の皆さまに当社の経営者の視点を提供することのみを目的として掲載しており、投資・その他の判断にお役立ていただくことを目的としたものではありません。したがって、読者の皆さまにおかれましては、これらの将来に関する見直しに全面的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。

また、当社は今後の新しい情報や将来の出来事あるいはその他の動向に基づいてこれら「将来に関する見直し」に関わる記載を更新する責任を負うものではありません。

なお、このアナニュアルレポートにおける将来の収益計画・予想数値などは2014年4月時点までに策定・公表したものです。

## 目次

### トップメッセージ・業績報告

8 すべてのステークホルダーの皆さまへ

16 財務担当役員インタビュー

18 財務ハイライト

### 特集

21 特集：GENERATING A UNIQUE VALUE

22 自動車バリューチェーンから広がる価値創造

24 リチウム開発

26 テクノパーク事業

28 第一屋製パンの業績改善

### 事業別の戦略・業績


30 本部別概況

30 事業投資実績

32  金属本部


36  グローバル部品・ロジスティクス本部

40  自動車本部

44  機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

48  化学品・エレクトロニクス本部

52  食料本部

56  生活産業本部

### 経営基盤

60 CSR（企業の社会的責任）

66 コーポレート・ガバナンス

72 役員一覧

### 会社情報・財務情報

74 組織体制

83 財務セクション

103 株主情報

すべてのステークホルダーの皆さまへ

4期連続で増収増益を続ける豊田通商。  
社長就任時から当社を導いてきた加留部社長が、  
就任からの3年を振り返るとともに、  
TRY 1の実現に向けた今後の事業戦略について  
お話しします。

加留部 淳  
取締役社長



## 3年間を振り返って

2011年6月に社長に就任してから3年が経ちました。

東日本を襲った未曾有の大震災でサプライチェーンが分断され、また相次ぐ原発の稼働停止による電力供給に不安を抱えた中での船出でしたが、2014年3月期の売上高は、2011年3月期に比して約35%増の7兆7,432億円に、当期純利益は約55%増の730億円となり、4期連続での増収増益を実現することができました。

これは、2011年4月からスタートしたGLOBAL 2020 VISIONに掲げる“将来の豊田通商グループのありたい姿”の実現に向けて、積極的に新規の事業投資を推進したことに加え、既存の事業においても、お客さまのご要望にお応えすべく、豊田通商グループ社員一人ひとりが、たゆまぬ機能強化と改善に取り組んできたことが結果しつつあるものと、手応えを感じています。

## TRY 1の進捗について

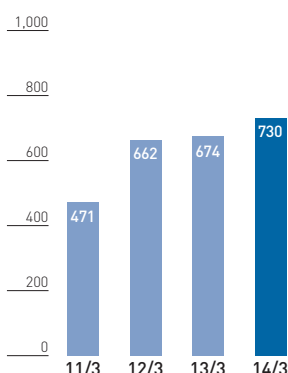
GLOBAL 2020 VISIONにおいてはTRY 1をテーマに、次の3つの事業分野で収益バランスのとれた事業ポートフォリオを構築することを目指しています。

1. モビリティ分野 = 次代の自動車の進化に貢献する事業分野
2. ライフ&コミュニティ分野 = 生活環境の向上に貢献する分野
3. アース&リソース分野 = 地球課題の解決に貢献する分野

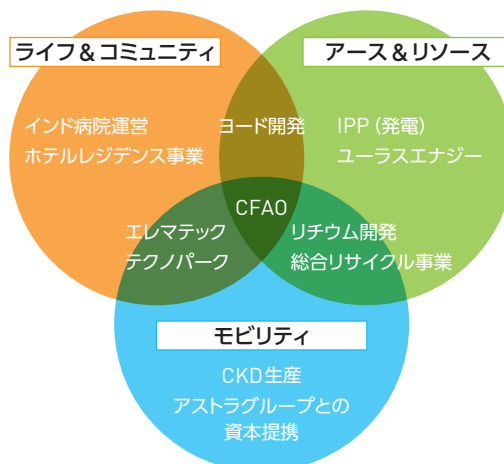
その実現に向けた過去3年間の投資実績は、自動車関連分野へ約1,300億円、自動車以外の分野へ約2,700億円ですが、これらとは別に全社横断事業としてCFAO S.A. (以下CFAO) に2,345億円を投じていて、総投資額は6,000億円を超える金額になっています。

TRY 1の実現に向けては、ライフ&コミュニティ分野とアース&リソース分野の2分野を大きく伸ばしていかなければなりません。当社のコア事業であるモビリティ分野と、その他の2分野とが重なる領域への投資に注力していきたいと思えます。

過去4年間の業績推移 (当期純利益)  
(億円)



過去3年間の主な投資実績



## TRY 1の実現に向けた戦略

モビリティ分野と他の2分野が重なる領域を重視するのは、この領域こそ当社の強みを最大限に発揮し、着実に収益をあげることができるからです。

当社は、モビリティ分野に強い事業基盤を持ち、これまでにノウハウとスキルとを積み上げてきましたが、この優位性を持つ事業分野を起点とした派生事業としてライフ&コミュニティ分野と、アース&リソース分野へと拡大していくことにより、安定的、かつ着実に事業を強化、拡大していけるものと考えています。

例えばモビリティとライフ&コミュニティが重なる分野での投資実績としては、エレマテック株式会社への出資による子会社化が挙げられます。安全性を高めるための自動車の電子制御化が進み、またカーナビをはじめとするテレマティクス\*の進化に伴って、自動車に搭載される電子部品は年々増加しています。エレマテック社の子会社化で、当社の資材調達・供給能力と事業提案力を高めつつ、かつスマートフォンやアミューズメントといった自動車以外の民生分野への進出の足がかりをつけることができました。

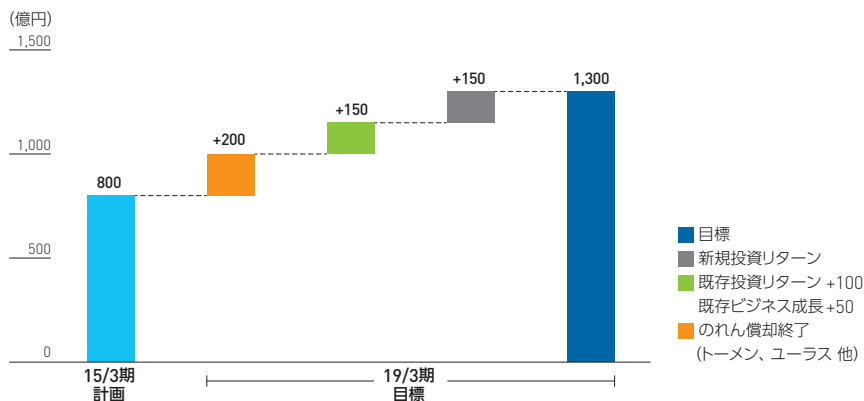
一方、モビリティとアース&リソースが重なる領域への投資事例としては、アルゼンチンのリチウム資源開発会社への出資が挙げられます。環境問題に対応するため、自動車メーカーはハイブリッド車や電気自動車の開発を強化していますが、これらの電源である電池にリチウムは欠かせません。またリチウム電池はコンピューターやスマートフォンなど、小型電子機器の電源としても需要の拡大が期待されます。我々が出資した案件から、リチウムをモビリティ分野に安定供給しつつ、自動車以外の分野にも拡販していけるものと考えています。

このように、今後もモビリティ分野での基盤を活かしつつ、他の2分野へ着実に事業を拡大していきますが、アース&リソースの分野においては、投資金額も大型になりますので、市場の潜在性と成長性を評価して、投資の精度を高めていきたいと思えます。一方、ライフ&コミュニティ分野においては、次世代事業の柱といえる事業規模に達していないものが多く、今後は確固とした事業基盤を構築できるようにM&Aを含め、あらゆる可能性を考えていきます。

また事業環境の変化に伴って収益性が低下している事業や、我々の事業戦略から外れてしまった事業、将来的な拡大が見込めない事業については、事業の再編や統合、撤退を迅速に進めていきます。新規投資を推進するとともに、過去投資についてもレビューをしてスクラップ&ビルドを推進し、TRY 1の実現を加速させていきます。

\* GPSなどの車載機と移動体通信システムを利用した情報サービスの提供

### 2019年3月期 長期経営計画 当期純利益目標





## パートナー戦略の重要性

GLOBAL 2020 VISIONの実現に向けては、パートナー戦略も重要と考えています。この3年間の事業投資を振り返ってみますと、新たな事業に進出する際に「ビジネスモデル×国・地域」に強みを有する事業が、格段に良い成績をおさめています。もちろん当社に両方の強みがあり、自社のみで事業展開できるのが理想ですが、新規ビジネスを興す場合には、当社が強みを持たないケースもあり、それを埋めるためのビジネスパートナーが必要になります。

このパートナー戦略の事例が、当社のアフリカ事業の拡大に向けたCFAOとの協業です。

CFAOはアフリカで120年以上にわたり事業を展開しているフランスの商社で、事業の収益構造は自動車関連事業が60%、自動車関連以外の事業が40%と我々に似た事業構造を持っています。当社が東・南アフリカ(旧英国領地域)でトヨタ車の販売を中心とした事業を展開しているのに対して、彼らは西アフリカ(旧仏国領地域)で異なる複数のメーカーの車を扱う事業展開をしていて、相互に補完し合える関係です。

現在、当社とCFAOの双方に「戦略提携室」を設置して、当社の強みをCFAOで活かし、逆にCFAOの強みを我々が活用するといったシナジーの創出、事業展開を進めるべく、それぞれが立案した戦略を持ち合って議論をし、両社の経営資源を最大限に活用すべく緊密に連携しています。

自動車関連事業以外でも、CFAOを事業パートナーとする戦略を進めています。CFAOは自動車以外の分野では、アフリカにおいて医薬品の卸売事業と、飲料のボトルリング事業という、当社で言うライフ＆コミュニティ分野に強みを持っています。現在CFAOと提携し、アフリカにおいて国内外のお客さまの製品販路を確立できないか検討を進めているところです。既に種はまいていて、近い将来にそのご報告ができるものと期待しています。

このCFAOとの協業のように、「ビジネスモデル×国・地域」に強みを持つパートナーと積極的に協業していき、着実にGLOBAL 2020 VISIONを実現したいと思います。



## 次の重点地域

CFAO への出資によりアフリカでの事業基盤を固めつつありますが、あわせてメコン地域も重点市場として攻略していきたいと考えています。現在、東南アジアは非常に活気があり、ダイナミズムに溢れていますが、最大市場の一つであるタイが飽和状態に達しつつあります。日本国内のお取引先さまの中には、タイへの進出意思はあるものの、人材や土地の確保ができないケースが見受けられます。

このようなお客さまに対して、例えば隣国のラオスに進出していただき、その工場への資材の納入と、その工場で作られる製品のタイへの運送を我々が担当させていただくバリューチェーン型の提案をする機会が増えてきています。ラオス以外の周辺国であるカンボジアやミャンマーにも注目しています。

## リスクへの対応力

今後さらなるグローバル化を進めていく上では、リスク対応力も強化していかなければなりません。特に新興国での事業展開では、セキュリティリスクマネジメントが重要になりますが、この点でもCFAOから多くのことを学んでいます。CFAOは120年以上にわたるアフリカ地域での事業を行ってきただけあって、リスク管理に関するノウハウとスキルは非常に高く、我々も2013年4月から社内にセキュリティ対策室を設置して、CFAOのノウハウを勉強しているところです。今後はセキュリティリスクに加え、地政学的リスク、政治リスクや財務的リスクなど、あらゆるリスクへの対応力を高め、グローバルなビジネスの拡大に取り組んでいきます。



## ダイバーシティの推進

事業のグローバル化を支えるためには、人材のダイバーシティ（多様性）も欠かせません。日本国内においては、女性やシニア層の活躍の場を広げる取り組みを進めてきましたが、今後はこれに加えて、我々がナショナルスタッフと呼んでいる現地採用の人材を積極的に登用して権限移譲を行い、現地でのマネジメントを任せていきたいと思っております。既に中国、ロシア、韓国やモロッコなどでは、ナショナルスタッフに現地事業会社の経営を任せる例も出てきていますが、今後はさらに加速していこうと思っております。

そのために、本部、部単位ではダイバーシティ推進に向けた具体的な施策を年度計画の中に組み込むようにしたほか、社員一人ひとりの意識向上を図るべく研修会や講習などを実施しています。これらの取り組みを着実に、継続して実施していくことにより、5年後、10年後には豊田通商グループの中で「ダイバーシティ」という言葉自体がなくなるくらい当たり前になっていけば理想的です。

## 豊田通商グループウェイの浸透と人材の育成について

ダイバーシティを尊重し、様々なバックボーンや属性を持つ人材が増えていく中で、多様な人材が一丸となり、目標に向かってチームパワーを発揮するためには、グループ共通の価値観である「豊田通商グループウェイ」をしっかりと浸透させることが、これまで以上に重要になってきます。現地・現物・現実を重視して自らが汗をかき、短期ではなく長期的な視点で物事を考える「豊田通商らしさ」こそが、モノづくりを深く理解する商社という当社の競争優位性につながっていると考えます。

私は就任以来、様々な階層・立場の社員と対話の機会を持ち、彼ら、彼女らの考えを聞きつつ、直接私の考えを話してきました。また全社員に向けて1、2ヵ月に1度はメールを発信し、私の考える豊田通商らしさに基づく考え方や姿勢を伝えています。

この豊田通商らしさを肌感覚で理解するために、若手・中堅社員を自動車メーカーなどに積極的に出向させています。彼らは国内工場で経験を積んだ後に、メーカーの社員として海外の新工場立ち上げにも携わるなど、他では得難い貴重な経験を積んでいます。

そしてその経験を活かし、当社の展開する事業現場で活躍をしてくれています。例えば、当社が出資している第一屋製パン（株）においてTPS（トヨタ生産方式）を導入して生産性を向上させるなど、出向先で学んだ知識やノウハウを活かす貴重な存在になっています。



## すべてのステークホルダーの皆さまへ

モノづくりのノウハウを学ばせる以外にも、人材育成には心血を注いできました。当社のような商社にとっては人が最大の財産であり、成長の原動力です。だからこそ、私も含め、世界中の拠点のトップマネジメント自らがリーダーシップを発揮して、人材育成に取り組んでいます。

人材育成プログラムについても、毎年成果を検証し、内容の充実や新たなプログラムの導入を進めています。2013年4月には、グローバルリーダーの育成プログラム「GALP\*」を導入しました。日本・海外で力を発揮しているリーダーを集め、事業や経営に関わる知識・ノウハウだけでなく、異文化・歴史への理解を深めるなど、将来の幹部となる人材を育成する上で非常に意義のあるプログラムとなっています。職場でのフォローアップも含め、今後より質を高めて効果を最大化させていく考えです。

一方、こうした座学に加え、現場での実務経験も積ませたいと考えています。そこで、入社7年目までに、必ず全社員に海外駐在・実務を経験させるという取り組みをスタートしたほか、早い段階から企業経営を学び、経験を積ませるために、若手を当社が出資するグループ会社の経営幹部へ抜擢したり、大変タフな交渉力が求められるプロジェクトを担当させるなど、あえて困難な状況に身を置く、云わば「小修羅場」を経験させるようにしています。人事部とも話をし、この取り組みを仕組みとして構築していければと考えています。

また採用面では、国内においては年間で新卒を70名ほど、専門分野に明るいプロフェッショナル人材を途中で20～30名ほど採用しており、優秀な人材を確保できているという実感がありますが、今後は海外での、優秀な人材の現地採用に注力していく方針です。

※ Global Advanced Leadership Program  
部長級の日本人社員10人と、管理職以上の海外現地社員10人を選抜し、8ヵ月間にわたって人文科学などを体系的に学びながら論理的思考を培う研修

## 社会づくりと持続的成長の循環

当社は「人・社会・地球との共存共栄をはかり、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」ことを企業理念としていますが、私自身は特に新興国の国づくりに貢献したいという想いを抱いています。事業を通じて良い商品・サービスを提供するとともに雇用を創出して、生活水準の向上や外貨獲得など、新興国が抱える社会的課題の解決に貢献できればと考えています。新興国での事業は、短期的に見れば収益性が低いものも少なくありませんが、目先の利益ではなく、中長期的な視点で収益をあげて、それをまた社会に還元していき、良い上昇スパイラルを描くというのが、私の考え方です。具体例を挙げますと、2014年7月に開校したトヨタケニアアカデミーという職業訓練校があります。

ケニアの方々に、自動車はもちろんのこと農機や建機などに関する日本の技術やノウハウを学んでもらい、ビジネス講座などを通じた知識習得の機会を提供することで、自らの生活の安定・向上につなげると同時に、いずれは同国のモノづくり、ひいては産業振興に貢献できる人材の育成につながればと考えています。また、このケニアでの取り組みをモデルケースとして、他の地域でも将来の国づくりに貢献できる人材の育成に努めていきたいと考えています。社会の役に立つ企業でありたいということは、私自身のみならず、当社の社員全員が強く意識しており、またそういう企業でなければ、持続的に発展することはできないでしょう。

以上、私が社長に就任してからの3年間を振り返りつつ、今後の取り組みについて、私の考え方を述べてまいりましたが、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、ぜひ長期的な視点で我々を見守っていただければ幸いです。我々豊田通商グループは、すべてのステークホルダーの皆さまから評価される企業グループを目指してまいります。当社の姿勢をご理解いただき、引き続き変わらぬご支援・ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

2014年7月

加留部 淳

加留部 淳

取締役社長



岩本 秀之

執行役員  
コーポレート本部長補佐

2014年3月期の業績の総括と今後の財務戦略についてお話しいたします。

### Q1 2014年3月期の業績のポイントと今後の取り組みについて聞かせてください。

当期は売上高が前期比22.8%増の7兆7,432億円、営業利益が同39.2%増の1,613億円、経常利益が同30.9%増の1,634億円と過去最高の業績を達成することができました。当期純利益は前期比8.3%増の730億円となり、結果、4期連続の増収増益となっております。これは、主に過去最大の投資であるCFAO S.A. (以下、CFAO) の連結効果や円高是正、自動車生産台数の増加などによるものです。

しかしながら自動車業界は、モデルミックスの変化や生産拠点のグローバル化、部品の現地調達化など近年変化が著しく、今後は、当社としても金属本部やグローバル部品・ロジスティクス本部を中心に、さらにビジネスモデルを進化させ、この自動車事業の変化に対応すべく早急に手を打つ必要があると考えます。

地域軸で見ると、タイを中心とした東南アジアが前年好調だった反動で実質マイナスとなりましたが、北米は堅調、中国も回復の兆しが見えてきました。アフリカに関しては、当社が長年にわたり事業を展開してきた東部・南部に加え、西部で事業基盤を築いてきたCFAOに出資したことで、54カ国中53カ国をカバーすることができました。アフリカは今後大きな成長が期待される地域です。当社としてはこれからさらにアフリカで事業基盤を固め、今後大きく成長するであろうアフリカ市場で確実に収益をあげていきたいと考えています。

### Q2 財務健全性の維持のための方針を教えてください。

当期のバランスシートは、CFAOの新規連結および円高是正によって資産が大幅に増加したことにより、総資産が初めて4兆円を超えました。またネット有利子負債は1兆円を超えましたが、当期純利益の積み上げ、為替換算調整勘定等の増加により純資産も1兆円を超えた結果、ネットDERは前年の1.3倍から1.1倍に改善しました。今後もTRY 1実現のため、投資などによる事業拡大を目指し、ネットDER1.5倍以内を目標に、ある程度レバレッジを効かせて資本効率を上げていく方針です。新規投資の継続により、総資産、有利子負債は引き続き増加が予想されますが、財務指標に注視し健全性を維持していきます。

第二、第三の柱となる自動車周辺事業以外のビジネスを広げていくためには、事業リスクに加え、カントリーリスク、パートナーリスク等各種リスクを把握の上、事業を進めていくことが必要不可欠となってきます。

そのため、リスク管理体制を強化し、KPIとなる新指標を導入、見える化し、営業部でリスクをマネジメントできるような仕組みを展開しています。全社としてのリスクマネジメント基本方針は、自己資本を主としたリスクバッファの範囲内にリスクアセットを抑えることです。2014年3月末時点では、CFAO買収の影響もあり、リスクアセットとリスクバッファの比率は1.13:1と1を超過している状態



ですが、のれん償却と利益積み上げにより、リスクバッファが増加した前年の1.46:1からは大幅に改善されています。今後、早急にリスクバッファがリスクアセットを上回るよう努めてまいります。

### Q3 投資計画の考え方について聞かせてください。

長期経営計画の通り、今後2年間で計2,500億円の事業投資を継続推進していきます。直近2年間の営業キャッシュ・フローはそれぞれ約1,240億円、約1,340億円であり、「事業で得た利益を次の事業に投資する」というサイクルができてきていると考えており、今後もこの方針を変更する予定はありません。しかしながら当面は、1,000億円を超えるCFAOクラスの大型投資案件については慎重に対応する必要があると考えています。

モビリティ分野は当社主力事業分野として引き続き注力していくこととなりますが、GLOBAL 2020 VISIONのTRY 1実現に向け、ライフ&コミュニティ分野とアース&リソース分野も事業領域の拡大に全力を注ぎます。特に当社の強みを発揮できるモビリティ分野と重なる領域を重点投資先と捉えています。例えば、アルゼンチンのリチウム資源開発、EV(電気自動車)のインフラ事業、エレクトロニクス事業の再編、総合リサイクル事業など、他商社とは違う豊田通商らしさを出した投資戦略と資源配分を考えています。2014年3月期は、投資戦略会議なども導入し投資の意義や収益性、投資効率やモニタリングの徹底を強化していく計画です。

### Q4 株主還元方針について聞かせてください。

当社の配当方針は現状「連結配当性向20%～25%を目処」としており、経済環境の変化や投資の進捗などを勘案して柔軟に対応する政策をとっています。2014年3月期は、前期比6円増の1株当たり年間50円配当とさせていただきますが、これにより連結配当性向は24%となっています。2015年3月期は、当社目標の上限である配当性向25%となる56円配当とする計画であり、株主の皆さまに対して最大限の還元をしていきたいと考えています。

#### 2015年3月期 年度計画

売上高	86,000億円
営業利益	1,750億円
当期純利益	800億円
ROE	8%
ネットDER	1.1倍
配当性向	25%

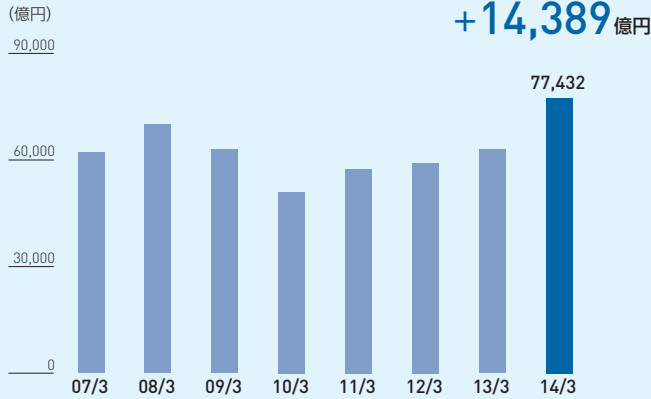
# 財務ハイライト

豊田通商株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した各会計年度

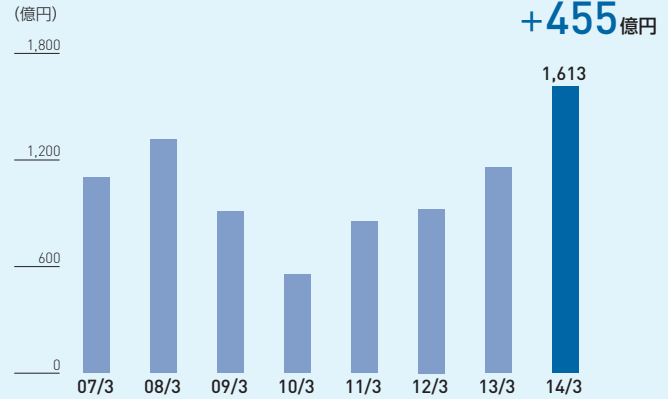
11年間の主要財務データ P84

各営業本部ごとの業績 P32～

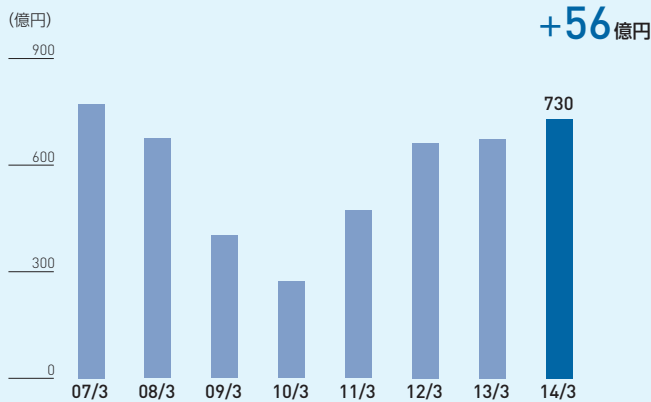
## 売上高



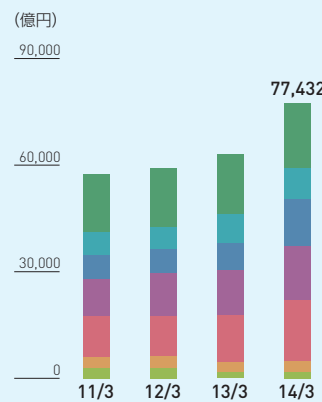
## 営業利益



## 当期純利益

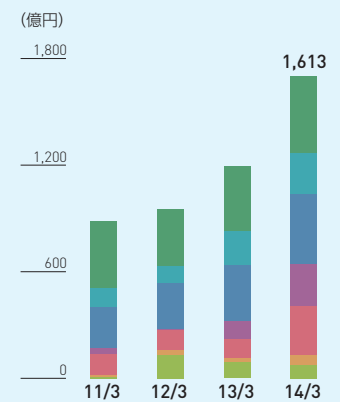


## 本部別売上高\*



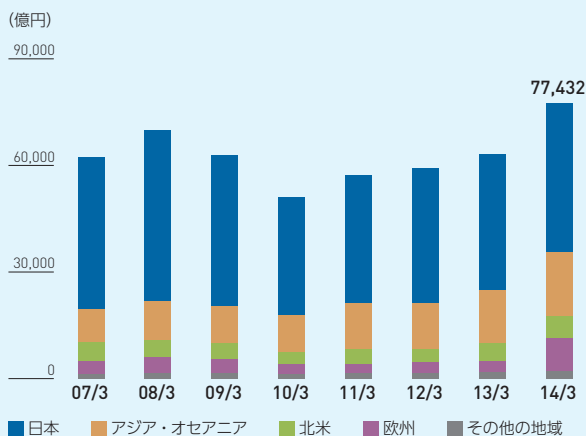
- 金属
- グローバル部品・ロジスティクス
- 自動車
- 機械・エネルギー・プラントプロジェクト

## 本部別営業利益\*



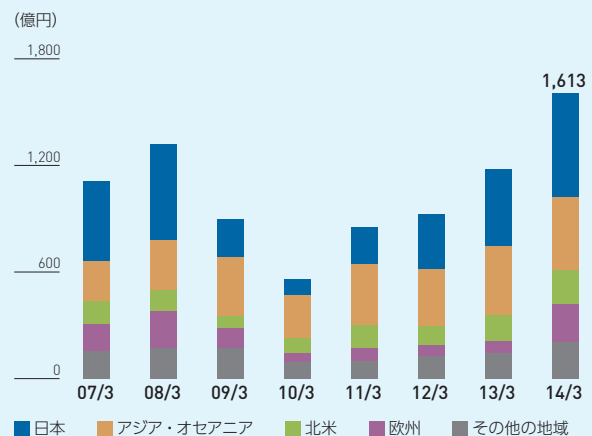
- 化学品・エレクトロニクス
- 食料
- 生活産業

## 所在地セグメント別売上高



- 日本
- アジア・オセアニア
- 北米
- 欧州
- その他の地域

## 所在地セグメント別営業利益



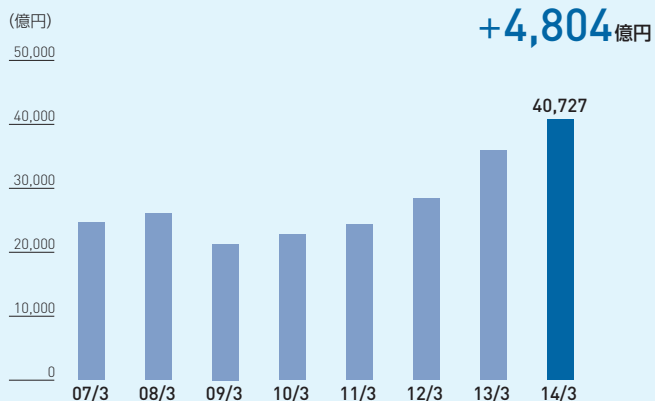
- 日本
- アジア・オセアニア
- 北米
- 欧州
- その他の地域

\* 2011年4月に組織体制の変更を実施しています。

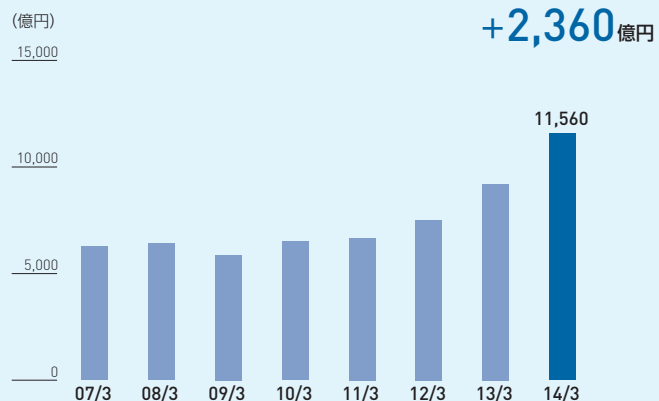
\* 2013年4月より生活産業・資材本部の名称を生活産業本部に変更しています。

\* 2014年4月よりグローバル生産部品・ロジスティクス本部の名称をグローバル部品・ロジスティクス本部に変更しています。

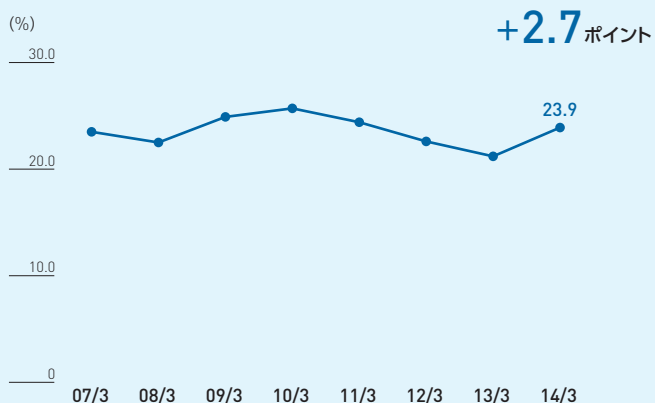
### 総資産



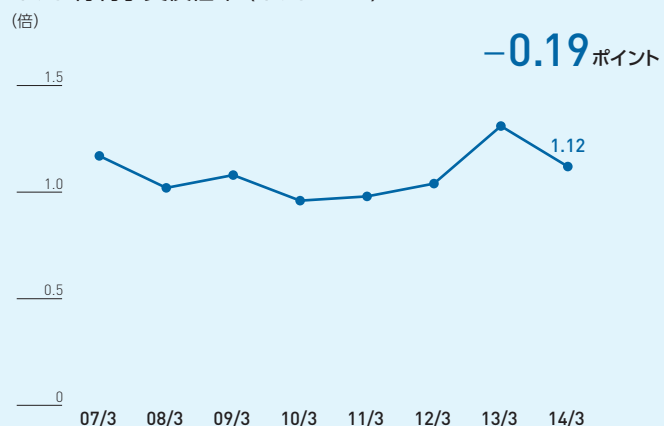
### 純資産



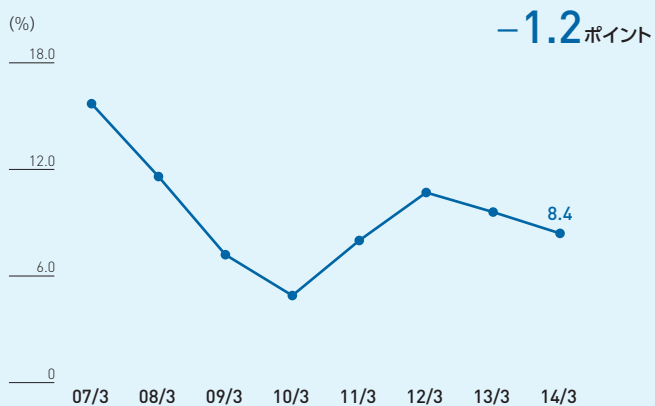
### 自己資本比率



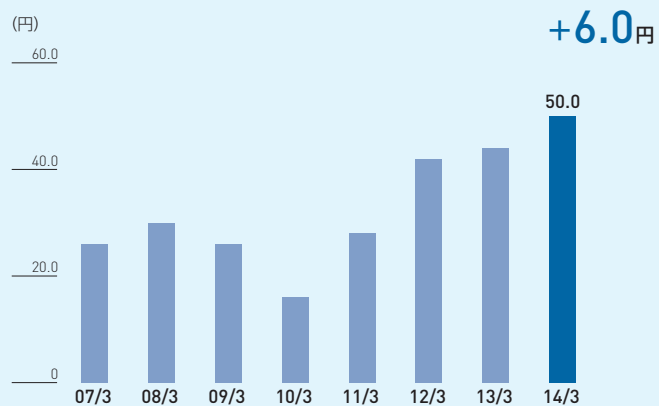
### ネット有利子負債倍率 (ネットDER)



### ROE



### 1株当たり配当金



## 財務ハイライト

豊田通商株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した各会計年度

	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	単位：百万円 2014/3	単位：千米ドル <sup>(注1)</sup> 2014/3
<b>業績指標：</b>						
売上高	¥5,102,261	¥5,743,649	¥5,916,759	¥6,304,354	¥7,743,237	\$75,235,493
売上総利益	280,790	330,730	343,999	403,888	582,498	5,659,716
販売費および一般管理費	225,199	245,432	251,596	288,013	421,177	4,092,275
営業利益	55,591	85,297	92,403	115,875	161,321	1,567,440
持分法による投資損益	7,364	13,636	15,396	17,646	13,783	133,919
当期純利益	27,339	47,169	66,205	67,432	73,034	709,619
<b>財政状態 (期末現在)：</b>						
総資産	¥2,274,547	¥2,436,248	¥2,837,428	¥3,592,368	¥4,072,728	\$39,571,783
純資産	650,215	667,378	751,747	920,043	1,156,080	11,232,802
ネット有利子負債	563,066	581,366	672,137	998,626	1,088,974	10,580,781
<b>キャッシュ・フロー：</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 100,217	¥ 79,884	¥ 63,782	¥ 124,156	¥ 133,937	\$ 1,301,369
投資活動によるキャッシュ・フロー	(73,090)	(74,046)	(58,771)	(323,389)	(135,587)	(1,317,401)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(107,623)	77,751	97,358	223,374	5,356	52,040
現金および現金同等物の期末残高	170,714	252,747	354,755	391,352	412,032	4,003,420
<b>1株当たり情報：</b>						
単位：円						
単位：米ドル <sup>(注1)</sup>						
<b>当期純利益：</b>						
基本的当期純利益	¥78.08	¥134.78	¥189.34	¥192.58	¥208.01	\$2.02
希薄化後当期純利益 <sup>(注2)</sup>	—	—	—	192.42	207.82	2.02
配当金	16.00	28.00	42.00	44.00	50.00	0.49
配当性向	20.5%	20.8%	22.2%	22.8%	24.0%	—
<b>財務指標：</b>						
株主資本当期純利益率 (ROE)	4.9%	8.0%	10.7%	9.6%	8.4%	—
自己資本比率	25.7%	24.4%	22.6%	21.2%	23.9%	—
ネット有利子負債倍率 (ネットDER)	0.96倍	0.98倍	1.04倍	1.31倍	1.12倍	—
単位：千株						
<b>株式：</b>						
期末発行済株式数	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	—

(注) 1. 本ページに掲載した米ドルの金額は海外読者の便宜上、2014年3月31日現在の為替レート、1米ドル=102.92円で換算しています。

2. 2010年3月期、2011年3月期および2012年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。

### 格付情報 (2014年7月1日現在)

	長期	短期
格付投資情報センター (R&I)	A+ (安定的)	a-1
スタンダード & プアーズ (S&P)	A (安定的)	A-1
ムーディーズ (Moody's)	A3 (安定的)	—



特集：

# GENERATING A UNIQUE VALUE

GLOBAL 2020 VISION では、当社が強みを持つ自動車事業を軸に、自動車以外の事業の拡大に取り組んでいます。しかし、当社は決して他と同じような総合商社を目指しているわけではありません。自動車事業に強みを持つ当社だからこそ、生み出せる価値があり、それが競争力の源泉になっています。

ここでは、当社の事業の軸となる自動車バリューチェーンと、そこから派生する事業を3つご紹介し、当社ならではの価値創造についてお伝えします。

# 自動車バリューチェーンから広がる価値創造

当社グループは資材や製品・商品の単なる売買ではなく、機能を強化するための事業投資を行いながら、レアアースやリチウムなど原材料となる資源の開発から、効率的な供給体制の企画立案・構築、廃棄物の再利用やリサイクルまで、モビリティ事業をコアとする商社として、これまでの枠にとられない幅広い領域で機能を発揮し、付加価値を提供しています。

例えば、当社は自前の加工工場を所有し、鋼材の保管・加工やアルミを溶かした状態でエンジン／タイヤホイール工場に納入する溶湯事業、タイヤとホイールを組み付け、メーカーの生産ライン側に納入するタイヤ組付事業、工場内の加工工程で発生する鉄屑の回収・再利用など、現場のニーズを捉えて当社自らがお客さまに代わって直接業務に携わり、トヨタ生産方式(TPS)と呼ばれる効率的なオペレーションを支える機能を発揮し、付加価値を提供しています。

## 自動車バリューチェーンにおける豊田通商の事業・機能

 金属本部

P32 ~

 グローバル部品・ロジスティクス本部

 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

P44 ~

 化学品・エレクトロニクス本部

P48 ~

### 開発

新素材・先端技術の提案・開発

### 調達

最適調達

### 生産

部品製造・部品物流・トヨタ生産方式(TPS)

幅広い領域に広がる  
派生する

希少金属の新たな供給ソース確保  
自動車・家電で需要が見込まれる  
リチウム資源開発



## リチウム開発

近年、プラグインハイブリッド車(PHV)や電気自動車(EV)の普及に欠かせないリチウムイオン電池。その原材料であるリチウム鉱山開発プロジェクトに日本企業として初めて参画しています。



P24

また、物流事業においても自前の倉庫とトラックを所有し、効率的な保管と物流、スペースの有効活用、商品の破損を防ぐための梱包資材の企画・開発、詰め方の工夫など、すべてお客さまと共に、改善を重ねています。

このように、営業本部別のタテ割りの組織をベースとしながらも、各機能という横軸をしっかりと通すことで、各本部の機能を一連の流れ(=バリューチェーン)として結び付け、当社独自の強固なバリューチェーンを構築しています。そして、その中で現地・現物・現実を見て、付加価値の向上にコミットしていくことが当社の最大の強みとなっています。

こうした自動車分野で培ったバリューチェーンを、自動車以外の事業領域にも展開し、自動車事業に次ぐ第二・第三の収益の柱となる事業構築を進めています。



## 自動車バリューチェーン シナジー例

部品メーカーの海外進出支援  
ソフト面を含めたトータルサービスの提供



### テクノパーク事業

国内の自動車部品メーカーの海外進出ニーズに対応すべく、工場の土地・建屋の賃貸といったハード面だけでなく、総務・経理関連サービスなどのソフト面のサービスを提供し、お客さまの全面的サポートを実施しています。



P26

TPSの他事業展開  
TPSの導入により関連会社の業績改善



### 第一屋製パンの業績改善

当社はTPSをベースとした原価低減・改善機能を持つ組織を有しており、物流・生産・業務プロセスにおける総合的改善活動を、当社の自動車以外の製造現場にも展開しています。



P28





# 特集1：リチウム開発

## 次世代自動車の普及に欠かせない 資源の安定供給へ

プラグインハイブリッド車 (PHV) や電気自動車 (EV) などの次世代自動車やモバイル機器に必要な不可欠なリチウムイオン電池。当社が取り組んでいるリチウム資源開発は、日本企業が

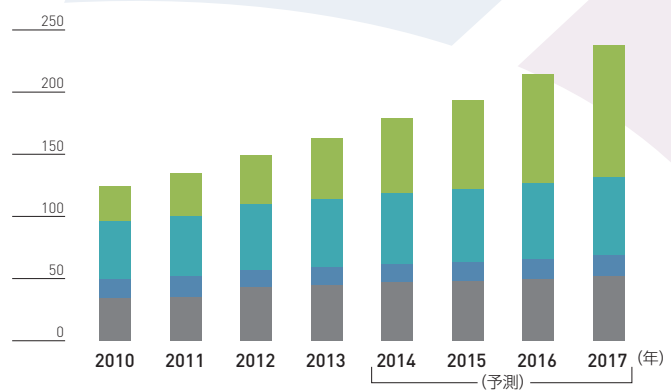
開発段階から参画した初のリチウム案件であり、今後需要が伸びると予想される中、リチウムの安定供給に大きく貢献することが期待されます。

### リチウムの需給環境

リチウムイオン電池の正極材などに用いられるリチウムは、南米の塩湖と豪州の鉱石系鉱山に偏在する希少金属です。リチウムイオン電池はPHVやEVに搭載されており、次世代自動車の普及には欠かせない重要なパーツです。さらに世界的なエネルギー不足への懸念や環境への配慮により、今後、需要がさらに拡大することが見込まれます。

しかしながらリチウムは日本ではほとんど産出されず、ほぼ100%を輸入に依存しているのが現状です。しかもリチウム生産は、世界で南米・豪州のわずか4社での寡占市場となっており、次世代自動車のさらなる普及のためには、新たな供給ソースの開拓が必要不可欠となってきています。

リチウムの用途別需要  
(千トン)



出典：Roskill社のデータを元に当社作成

■ バッテリー ■ ガラス&セラミック ■ 潤滑油 ■ その他

## 調査開始から開発権取得まで

リチウムイオン電池の普及の加速が確実視された2008年、当社は原料となるリチウム獲得のために世界の資源鉱量調査に乗り出しました。調査の結果、当社が着目したのはアルゼンチンのオラロス塩湖でした。オラロス塩湖の湖水はリチウム含有量が多く、不純物が少ない上に、生産・輸送に必要なインフラが整っていたためです。

2010年1月、オラロス塩湖の権益を所有する豪州資源会社 Orocobre Limited (以下、オロコブレ社) より、既に世界各国の企業が採掘権獲得に名乗りを上げていた中、当社は開発パートナーに選定されました。

これはトヨタグループとしての販路はもちろんのこと、川上から川下まで一貫したバリューチェーン機能の提供が可能であ

るとともに、持続的な成長を目指す当社の方向性が高く評価されたからです。

2010年以降、オロコブレ社と共に事業化調査を開始し、2011年からのパイロットプラントでの実証を経て、2012年12月にオラロス塩湖からかん水を汲み上げ精製をするプラント建設に着手しました。

エネルギー資源の少ない日本にとって、資源確保は国家戦略の一つです。当プロジェクトは国家戦略にもかなうプロジェクトとして、JOGMEC (独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構) より鉱量評価調査などへの技術支援およびインフラFS調査に続き、債務保証制度の活用など一貫した支援を受けることができ、オールジャパンの総力戦へと拡大していきました。

## プロジェクトの進行と計画

塩湖の水からリチウムを精製する生産方法は、鉱石を粉砕して成分を抽出する方法よりも生産工程が少ない分、低コスト化が可能です。さらに今回採用する生産プロセスは二次精製工程を備えており、イオン交換樹脂によってより高純度の精製物が製造でき、低コスト・高効率の生産方法となっています。

また環境への負荷を最小化するために、副産物としてカリウムを精製し、肥料用途に製造すること、またかん水を濃縮する際に発生する沈殿物(塩類)をポンド内にとどめ、事業終了後にそのまま埋没する計画としています。

さらに同プロジェクトで地下水を使用することで生活用水の枯渇を招かぬよう、周辺集落の水資源についての環境アセスメントを実施し、日本の先端技術での水質浄化を提案するなど、現地の方々の生活環境の向上にも寄与しており、現地社会にこのプロジェクトが受け入れられることができました。このほか地元フワイ州の政府鉱業公社 JEMSE から開発事業会社への出資を8.5%受け入れ、地元経済と共存共栄の関係を築いています。

本格的なリチウムの生産の開始は2014年後半を予定しており、生産量は現在の日本国内需要の総量に相当する年間17,500トンと予定しています。

進化し続けるモバイル機器へ、そして期待の高まる次世代自動車へ。寡占が続いていたリチウム市場の新しいサプライ

ヤーとして、事業価値向上はもちろん、100%販売代理権取得により安定的にリチウム資源を確保し、次世代自動車の普及に貢献していきます。また、事業の拡大だけでなく、資源という川上分野の開発を進めることで、川下分野のさらなる発展に貢献し、ひいては両国の発展の橋渡し役を目指します。



低コスト・高効率な生産方法を採用



# 特集2：テクノパーク事業

## 新興国における自動車バリューチェーンのプラットフォームに

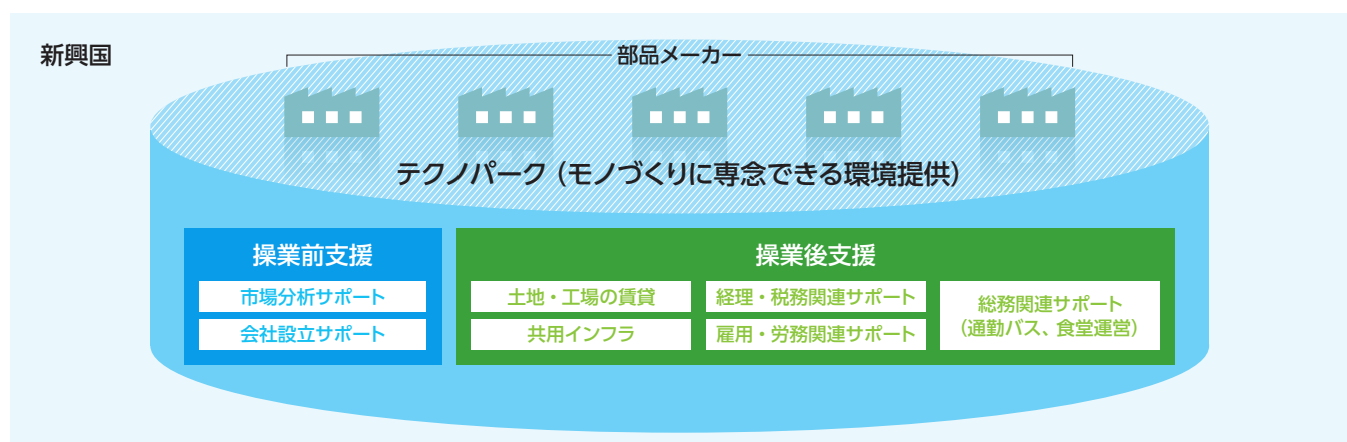
### 日本のモノづくりの技術力を国内だけに眠らせないために

新興国の自動車市場の拡大に伴い、完成車メーカーは現地市場に合わせコストや機能を適応させ、現地調達・現地生産を加速しています。この潮流を受け、日本国内の自動車部品メーカーでも新興国に進出する動きが加速していますが、特に中堅・中小メーカーの中には、ヒト・モノ・カネ・ノウハウが不足するがゆえに海外進出が阻まれるケースが少なくありません。優れたモノづくり部品メーカーがこのような理由で海外進出できないのは、当該企業のみならず、完成車メーカーにとっても大きな損失になり、メーカー同士の摺り合わせなど、日本で培われてきたモノづくり文化の衰退につながりかねません。

当社のテクノパーク事業はこうした課題に対する一つの解決

策です。中堅・中小メーカーに対して、工業団地の手配や、事務所の立ち上げ・現地法人の設立、総務・経理関連サービスを提供し、新興国に初めて進出するお客さまが製造業に専念できる環境づくりを行っています。また、テクノパークに進出することで、企業単独での海外進出に対して初期投資の削減、ランニングコストの軽減、進出リードタイムの短縮など多くの集約メリットを創出しています。

テクノパーク事業は、部品メーカーから完成車メーカーにつながる新興国の自動車バリューチェーンのプラットフォームとなり、全社にまたがるバリューチェーンを最大化しています。





## 豊田通商にしかできないサービスを

当社のテクノパーク事業は、ハードウェア（土地・工場・インフラの提供）以外に多面的なソフトウェア（総務・経理関連サービス）をパッケージとして提供している点に特徴があります。不動産サービスを提供している企業や、事業化調査や現地法人設立といったサービスを提供している大手会計事務所などはありませんが、この両サービスをきめ細かく提供している事業モデルは他社では見当たりません。

こうした事業方針は「現場で汗をかく」ことを重視する当社ならではのといえますが、それだけでなく、さらに当社が強みとする「モノづくり」を活かした対応を行っています。例えば、インドネシアテクノパークではメーカーの生産方法に応じてレンタル

工場の仕様を変更するなどの製造設備のフォローや、物流センターを活かしたジャスト・イン・タイム納入を行い、付加価値を提供しています。また、工業団地内に製品ショールームを開設し、テナント企業同士や現地進出に関心がある企業との情報交換やマッチングを促進するなど、現地の製造業発展の下地を生み出しています。



製品ショールーム

## より多くの顧客から、より必要とされるプラットフォームへ

現在テクノパークはインドで2拠点、タイ、インドネシアで各1拠点を有していますが、完成車メーカーの海外生産の増加に対応し、新たな地域でも展開していく予定です。特にメコン地域は、労働力不足や製造コストの上昇が見られるタイに代わって、一部の生産機能を移す動きが自動車部品メーカーにあるため、大きなニーズが見込まれます。当社はこれまでの一連のサポート機能に加え、得意とする簡易組付などのメーカー機能を付加することでさらなる価値創出を図っていく考えです。生産機能の違いや地域の特徴によってテクノパークのニーズは異なってくるため、現場に強い商社である当社の本領が発揮される事業といえるでしょう。

さらに今後はトヨタグループの枠を超えて完成車メーカーや部品メーカーの顧客獲得を進めていきます。また、インドネシアでは客室180室で日本式サービスを提供するホテルレジデンス事業を2014年9月から開始するなど、全社の総合力を駆使してバリューチェーンを拡充していきます。

### テクノパーク展開拠点

(2014年6月現在)

インド   バンガロール
業務 小規模工業団地経営、土地・工場・事務所賃貸、通勤バス、食堂運営など
設立 1998年
顧客 計8社

タイ   イースタンシーボード
業務 経理・税務関連サポート、通勤バス、食堂運営、経営サポートなど
設立 2002年
顧客 計24社



インド   チェンナイ
業務 経理・税務関連サポート、通勤バス、食堂運営、パーク内物流
設立 2014年
顧客 計8社

インドネシア   カラワン
業務 土地・工場・事務所賃貸、経理・税務関連サポート、通勤バス、食堂運営など
設立 2012年
顧客 計12社



## 特集3：第一屋製パンの業績改善

# TPSの導入による 企業変革への挑戦



総合商社の中で当社を際立たせる強みの一つが、トヨタグループの一員として培ってきた「トヨタ生産方式 (TPS)」です。自社やグループ企業、お客さま、取引先の製造面や物流面など幅広い分野にTPSを導入し、品質や効率性を改善して収益

向上につなげています。第一屋製パン株式会社もその一例であり、TPSの導入をきっかけに改善を積み重ね、2013年12月期には22年ぶりに営業利益・経常利益・当期純利益のいずれも黒字化を果たすことができました。

### TPSとは

TPSは、トヨタ自動車が「お客さまにご注文いただいたクルマを、より早くお届けするために、最も短い時間で効率的に造る」ことを目的とし、長い年月の改善を積み重ねて確立した生産管理システムです。「異常の発生を検知すると即座に停止し、対策をとる機能を、設備 (機械) とオペレーターに与え、不良品を後工程に流さない」という「自動化」と、各工程が必要なものを、必要な時に、必要な量だけ生産する「ジャスト・イン・タイム」という2つの基本思想により、「確かな品質」で手際よく「タイムリー」に造ることができます。

豊田通商では、原価低減・改善部のスタッフをトヨタ自動車に複数年出向させて現地現物でTPSを身につけた後、自動車分野以外の製造現場にもそのスタッフを派遣して、TPSの導入を進めています。

## 改善努力が実を結ばなかった過去

第一屋製パンは、売上高246億円 (2013年12月期) で業界5位、1947年に設立された老舗パンメーカーです。当社とは従来から原材料の売買で取引関係にありましたが、豊田通商のグローバルな調達ネットワークや物流ノウハウを活かしたい同社と穀物バリューチェーンの川下分野の拡充を図りたい当社の思惑が一致し、2010年に当社が資本参加しました。

その時点で第一屋製パンは一部の事業撤退を断行するなど一通りのリストラクチャリングを終え、コンサルティングファームに依頼するなどの経営改善努力を行っていたものの、営業

赤字が続いている状況でした。商品開発や営業など多方面で改善が必要と思われましたが、まず、最も効果が発揮されやすい生産面においてTPSを導入することとなり、主力である金町工場に、豊田通商の原価低減・改善部から3名のTPSスタッフが派遣されました。

当時、金町工場では食パンを型から外す装置で食パンがうまく外れず、その結果製造ラインの一時停止が頻繁に起きていました。その回数は1日当たり140回にも上りましたが、TPSスタッフが掲げた改善目標は、以前に半減という目標も達成でき

ていなかった金町工場の従業員にとっては信じ難い、「ゼロにする」という目標でした。

しかし1年後、実際に一日の停止回数はゼロになったのです。

## 現場で、地道な改善を徹底する

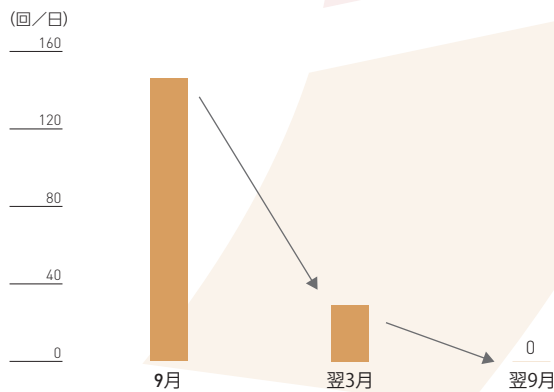
TPSのスタッフと、過去に依頼していたコンサルティングファームとの最大の違いは、スタッフ自らが現場に入り込み、現場で、愚直に、地道に徹底的に改善すること、表面的な解決ではなく問題の真因を追究することにあります。例えば、食パンが装置から落ちてこないのは型の内側に油が均一に散布されていないからだと判明すると、そこで追究を終わらせず、製造ラインに張り付いて問題箇所を観察してなぜ均一に散布できないのかを探り、その根本的な原因を突き止めるまで現場で従業員と一緒に改善活動を続けました。その結果、ライン停止ゼロという目標が1年間で達成できたのです。

また、TPS活動の一環として月に1度の事例発表会を行い、その場には社長や副社長ら幹部も出席する仕組みとすることで、それまでは生産現場レベルにとどまっていた課題を、経営課題と認識させ、取り組みの徹底を促しました。それにより成果は他の工場にも知れ渡ることとなり、金町工場で初導入してから4年間で、子会社も含めた全7工場に広がりました。

その徹底したムダ・ムラ・ムリの排除や生産の平準化は、利益率の改善に大きく貢献しました。



金町工場型外し装置一時停止数

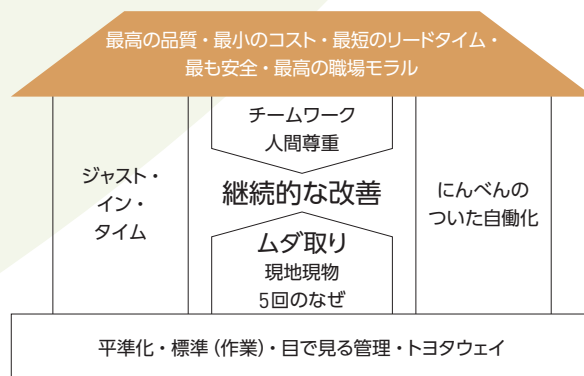


## TPSを幅広い領域で活用

TPSの導入は生産現場にとどまらず、営業本部でもプレゼン資料の標準化や訪問ルートの効率化が進むなど、全社的な導入が図られています。また、直接的な効果だけでなく、従業員の意識改革が次々と波及していくことにより企業体質までもが変わり、商品企画・商品開発なども活性化することで第一屋製パンは22年ぶりの黒字化が実現できました。

今後も原価低減・改善部も含めた機能軸での支援を、第一屋製パンに限らず行い、総合商社ならではの様々なバリューチェーンの領域でTPSを最大限に活用し、豊田通商ならではの付加価値を生み出していきます。

トヨタ生産方式体系図・TPSハウス

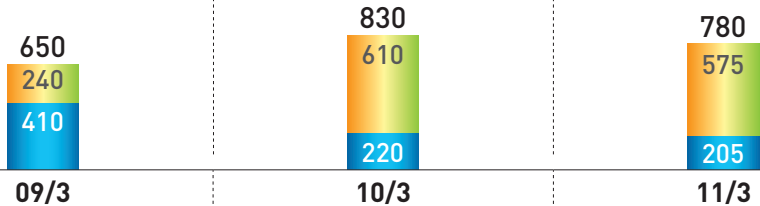
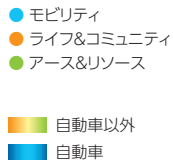


『ザ・トヨタウェイ』ジェフリー・K・ライカー著より抜粋

# 本部別概況

## 事業投資実績

(単位：億円)



本部	09/3	10/3	11/3
<b>金属本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北海道にてアルミ溶湯生産会社設立</li> <li>● レアアース事業へ進出</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● インド唯一の自動車・二輪車向けステンレス鋼管メーカーへ出資</li> </ul>
<b>グローバル部品・ロジスティクス本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トピックス(株)へ出資</li> <li>● TPSノウハウの蓄積</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国・タイに続きインドにて完成車物流事業へ参入</li> </ul>
<b>自動車本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カンボジアにてヤマハと合弁会社設立</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 南アフリカのスパル代理店を完全子会社化</li> </ul>
<b>機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エジプトにて海洋ガス田掘削請負事業開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カナダ・ゴアウェイ発電プロジェクトへ参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国火力発電事業へ初参画</li> <li>● 豪州ガス生産・販売事業へ新規参画</li> </ul>
<b>化学品・エレクトロニクス本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)デンソーと共同で携帯電話販売事業を分離し新会社を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カナダ・ケムルーツ社と対日総代理店契約を締結(医薬品開発支援分野へ新規参入)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チリにてヨード開発・生産事業会社へ出資</li> <li>● 台湾にてバイオPET合弁会社を設立</li> </ul>
<b>食料本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内農業生産事業へ参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マレーシアにて飼料原料販売会社を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 近畿大学とクロマグロ完全養殖事業で技術協力提携(「中間育成」の世界初の商業化)</li> </ul>
<b>生活産業本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インド・バンガロール市にて保険事業へ参入</li> <li>● ユニフォーム製販会社を100%子会社化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 福助(株)の株式を追加取得、子会社化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イタリアの国際競泳ブランド“Jaked”の日本市場での独占輸入販売契約締結</li> </ul>

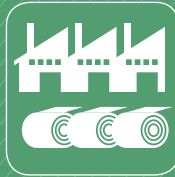


	12/3	13/3	14/3	15/3 ~ 16/3 (予定)
		 <p>CFAO S.A. への出資</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国にて自動車解体リサイクル工場設立</li> <li>● メキシコにて自動車用鋼管生産拠点設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アルゼンチン・オラロス塩湖のリチウム資源開発会社の株式取得</li> <li>● インドでアルミニウム二次合金製造事業に参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インドネシアにおける鋼管生産拠点設立</li> <li>● 中国での自動車解体リサイクル事業参入</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インドネシアにてテクノパーク事業会社設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● センコー (株) と共同でタイで輸送合併会社を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PT. Astra Otoparts Tbk. への出資参画</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸入車用ホイール卸売事業へ参入</li> <li>● エジプトにて組立生産事業へ参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トヨタ、エジプトでSUV組立のラインオフ式を実施</li> <li>● ケニア中古車販売会社設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トヨタグループ3社、カンボジアにトータルカーサービス直営店を設立</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ケニア最大の地熱発電プロジェクト受注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カナダの炭層メタンガス開発・生産事業に参画</li> <li>● アジアで建設機械のレンタル・販売事業に参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (株) エネ・ビジョン、木質バイオマス発電事業に参入</li> <li>● 北米最大の電力卸売市場に初参入</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エレマテック (株) との資本業務提携契約締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インドの肥料事業会社に出資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SDPグローバル (株) に出資 中国での生産能力を増強</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インドネシア製粉会社へ出資</li> <li>● ベトナムにて冷凍野菜製造事業へ参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国でマッシュルーム生産事業に参入</li> <li>● 豪州で穀物集荷事業に参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PT. ホックカンインドネシア 第2ライン増設</li> <li>● 国内フードサービス分野進出</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国にてリテール事業を展開</li> <li>● ベトナムにて保険仲介事業へ参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インドでセコム (株) と現地企業と共同で総合病院の運営会社を設立</li> <li>● タイで工場構内にクリニックをオープン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インドネシアでホテルレジデンス事業に参入</li> <li>● 福助 (株) の100%完全子会社化</li> </ul>	



白井 琢三

専務取締役  
金属本部長



## 金属本部

主力のモビリティ分野をさらに拡充しつつ、「リサイクル」や「資源開発」等の分野でのイノベーションも加速していきます。

### 当本部の事業分野と強み

#### 1.自動車鋼材

鋼板加工事業  
特殊鋼物流加工事業

#### 2.鉄鋼製品

鋼管製造・加工事業  
建材・インフラ関連事業

#### 3.非鉄金属

アルミ溶湯供給事業  
アルミ加工センター、マグネダイカスト（ casting ）  
銅・アルミ資源、貴金属、レアメタル・レアアース

#### 4.鉄鋼原料

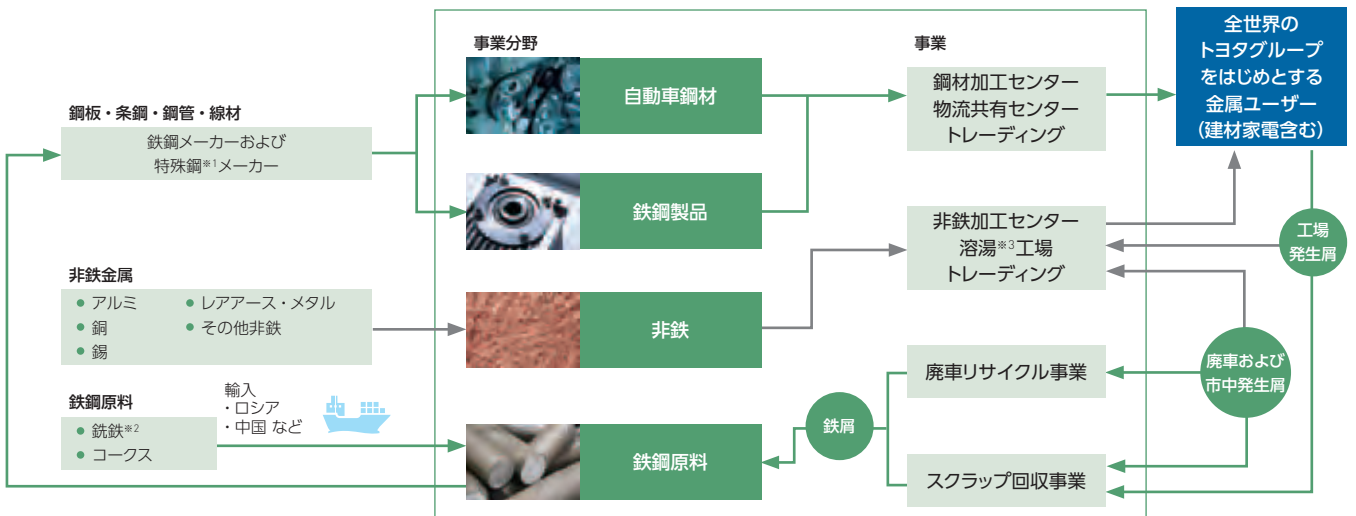
生産工場や市中で発生する廃棄物適正回収・処理。使用済み自動車回収・解体  
金属スクラップのリサイクルを促進し、環境負荷低減に貢献

金属本部は、鋼材や非鉄金属を単なる素材としてではなく、それぞれが独自の特性や機能を持った商品として捉え、ユーザー・サプライヤー相互のニーズに応じて最適な商品や物流の提案を行っています。鋼板分野では、国内外での加工基地を核に、ITを活用した受発注システムと効率的な物流体制を整え、需要に応じたフレキシブルなデリバリー対応を実現しています。また、ユーザーニーズに対応し、ブランク加工事業を世界各国で展開しています。条鋼鋼管分野では、特殊鋼や鋼管の加工、販売のほか、建築用鋼材も販売しています。非鉄分野では、日本、ロンドン、シンガポールを中心とするグローバルなトレーディング体制にて、市場の変動リスクの低減を図り、事業拡大を行っています。また、アルミ溶湯製造事業および金属資源開発などを世界各国で展開しています。鉄鋼原料分野では、地球環境に配慮し、工場内で発生する鉄屑、建物の解体や廃車処理から得られる金属資源のリサイクルに取り組んでおり、その活動範囲はいまや金属を超えた領域まで拡大しています。

## 高品質の加工・物流・保管機能

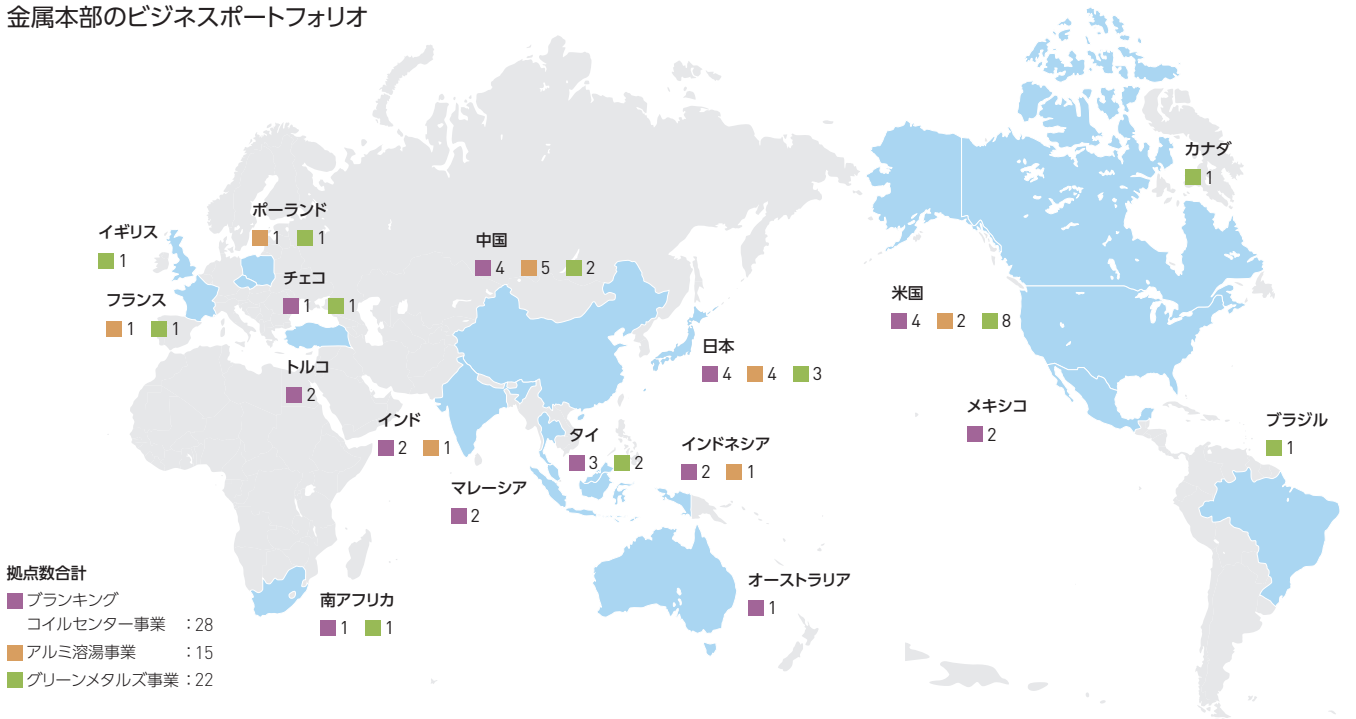
金属事業における最大の特徴は、国内外の製造・加工関連会社と共に高効率なオペレーション機能を発揮している点にあります。例えば、鋼板事業で中核的な役割を果たしている鋼材加工センターでは、サプライヤー・ユーザーと互いに情報を共有し、各々の生産状況に応じた効率的な加工・保管・物流を行っています。また、非鉄金属では、インゴット（塊）での納

入が一般的なアルミ材料を、トータルでのエネルギーコスト削減と環境負荷の低減のため、溶湯の状態で供給する事業を展開しています。これらの材料供給機能だけでなく、工場発生屑や廃車を回収・加工することで材料に還元する「静脈ビジネス」も展開しています。このような高機能事業を17カ国65拠点で世界展開し、今後も事業領域を広げて拡大していきます。



※1 普通鋼に、珪素・マンガン・ニッケル・クロム・銅などの合金元素を加えた鋼  
 ※2 鉄銑石を溶鉱炉で還元して取り出した鉄  
 ※3 溶融状態のアルミ合金

## 金属本部のビジネスポートフォリオ





## 本部別概況



### 金属本部

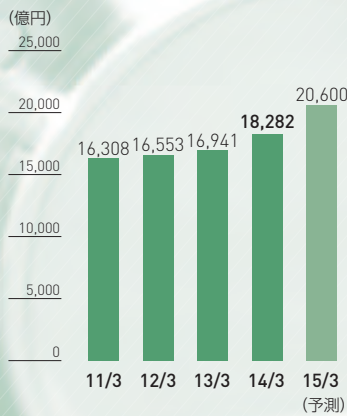
#### 2014年3月期の実績

鉄鋼分野では、海外自動車生産増加に応えるため、事業会社の能力増強に取り組まれました。非鉄金属分野では、引き続きレアアースの生産に向けて取り組みました。鉄鋼原料分野では、廃車の増加が見込まれる中国にて、廃車解体事業者である北京博瑞聯通汽車再循環利用科技有限公司に出資し、日本企業として初めて自動車解体事業に参入しました。売上高については、円安による為替の影響により、前期を1,341億円(7.9%)上回る1兆8,282億円となりました。

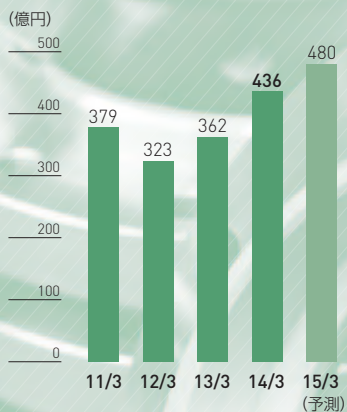
#### 中長期的な取り組みと重点戦略

当本部は、「自動車鋼材」、「鉄鋼製品」、「非鉄金属」、「鉄鋼原料」の4つの事業分野が有機的に連携しながら、海外ネットワークを活かした調達力と、国内外の加工・物流機能を活かした顧客ニーズへの対応力を基盤に、自動車、自動車以外双方の分野で、事業価値創造・提供を続けていきます。また、強固な現場力と安全管理力を土台として、国内外における有力事業パートナーとの関係を強化しながら、進行中プロジェクトの確実な事業化とともに、新規有望案件の発掘および投資を加速し、事業拡大を進めていきます。主力である自動車事業については、新機能・新事業の具現化を進めつつ、トヨタグループ以外への拡販にも積極的に取り組み、一層の充実化を図ります。一方、自動車以外の事業については、自動車事業との相乗効果をうまく取り込みながら、エネルギーやインフラ(建材、建機等)分野に引き続き取り組みます。長期的な収益確保を実現するために、スピード感をもって挑戦的な事業投資を進めていく一方で、安全確保、コンプライアンス強化、原価低減、機能拡充、販路拡大、人材育成、不採算事業撤退等、足元を固めることにも注力し、攻めと守りのバランスのとれた事業構造を早期に確立していきます。また、一層の海外収益拡大に向けて、海外人員の拡充を図り、長期目標の実現を目指します。

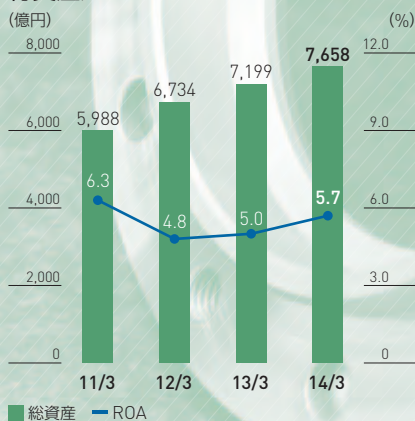
#### 売上高



#### 営業利益



#### 総資産/ROA



#### 社会的課題の解決

##### 生産工場で発生する廃棄物のリサイクルソリューション事業

当社は「グリーンメタルズ」というブランド名で、トヨタグループ等の工場から発生する廃棄物の回収・加工・販売事業を、世界11カ国、22拠点に展開しています。「限りある資源を有効に、より付加価値の高い資源として活用する」ことを目的に、鉄スクラップをはじめとする様々な品種を扱い、環境・安全・コンプライアンスに配慮した処理工場で、資源循環に貢献しています。2012年には、国内3拠点目となる東北工場が稼働開始し、社会環境に配慮しながら、地域密着型の企業活動に取り組んでいます。





## 主な投資案件・プロジェクト

### アルゼンチンにおけるリチウム資源開発

当社は、今後見込まれるリチウムイオンバッテリーの市場拡大に対応すべく、2012年より日系企業初となるリチウム鉱山開発プロジェクトに参画しています。アルゼンチン北西部のフイ州・オラロス塩湖において、豪州鉱山会社およびアルゼンチン地元州政府との合弁で炭酸リチウムを生産します。現在、工場建設が順調に進んでおり、2014年後半に生産開始予定です。当社は、生産される炭酸リチウムの100%販売代理店として、国内外での需要増（特に車載用バッテリー）に対応していきます。

P24にて特集しています。



### インドネシア鋼板事業の拡充

当社はインドネシアでの自動車生産拡大に備え、2008年5月に鋼板コイルの加工事業を開始しました。拡大が続く自動車市場におけるお客さまのニーズに応えるべく、2012年には工場拡張、ライン増強を実施し、現在に至っております。鋼板コイルの受発注管理から海上・国内物流管理、在庫管理、加工、デリバリーまで、お客さまである自動車メーカー、部品メーカーのサプライチェーンの一端を担っています。2015年には加工ライン増設を計画しており、今まで以上にお客さまおよびインドネシア社会に貢献していきます。



## TOPICS

### 中国で日本企業初の自動車解体リサイクル事業

当社と有限会社昭和メタルは、使用済み自動車の増大が見込まれる北京において、2014年2月より自動車解体リサイクル事業に参入しました。自動車需要拡大が著しい中国では、2020年には現在の2倍超となる約1,000万台の使用済み自動車が発生すると予測されており、環境負荷低減が社会的にも求められています。今回の事業参入を足掛かりに、日本で約40年前から自動車リサイクル事業に取り組んできた実績を活かし、効率的かつ環境負荷を低減したリサイクル事業を、中国およびその他地域でも展開していきます。





## 大井 祐一

常務取締役  
グローバル部品・  
ロジスティクス本部長



## グローバル部品・ ロジスティクス本部

グローバルネットワーク、物流インフラ、需給管理、アッセンブリーなどの複合機能を駆使し、  
商社本来の「売る力」を発揮していきます。

### 当本部の事業分野と強み

#### 1. グローバル部品事業

一括集荷・集約輸送と小ロット・多頻度納入の需給管理による自動車生産部品の最適一貫物流 (Vendor to Vendor) を提供

#### 2. 物流事業

世界各地で、顧客ニーズを踏まえTPSにのった物流のデザイン・提案を行い、顧客の生産活動に直結した物流サービスを展開

#### 3. グローバル・パーツ・アッセンブリー事業

海外でタイヤ組付等の自動車生産部品のアッセンブリー事業を展開

#### 4. 自動車部品・用品事業

自動車の内外装部品および用品 (アクセサリ) 分野で独自の開発機能を持ち、企画・販売・生産準備・品質保証までの供給機能をグローバルに展開

#### 5. 産業資材事業

自動車関連を中心とした内装資材および部品の供給・加工機能、新素材の開発・提案をグローバルに展開

グローバル部品・ロジスティクス本部は、世界に広がる物流網とITネットワークと需給管理機能を駆使し、自動車部品をコアとするビジネスをグローバルに行っています。

現在、海外現法を含め海外事業体73社/95拠点を23カ国に展開し、総勢150名を超える駐在員が活動しています。国内外の関連会社を含めると総勢10,000名のスタッフと世界各地の事業パートナーが当本部の最適一貫物流体制を支え、このネットワークが世界に広がる自動車メーカーと部品サプライヤーをつないでいます。

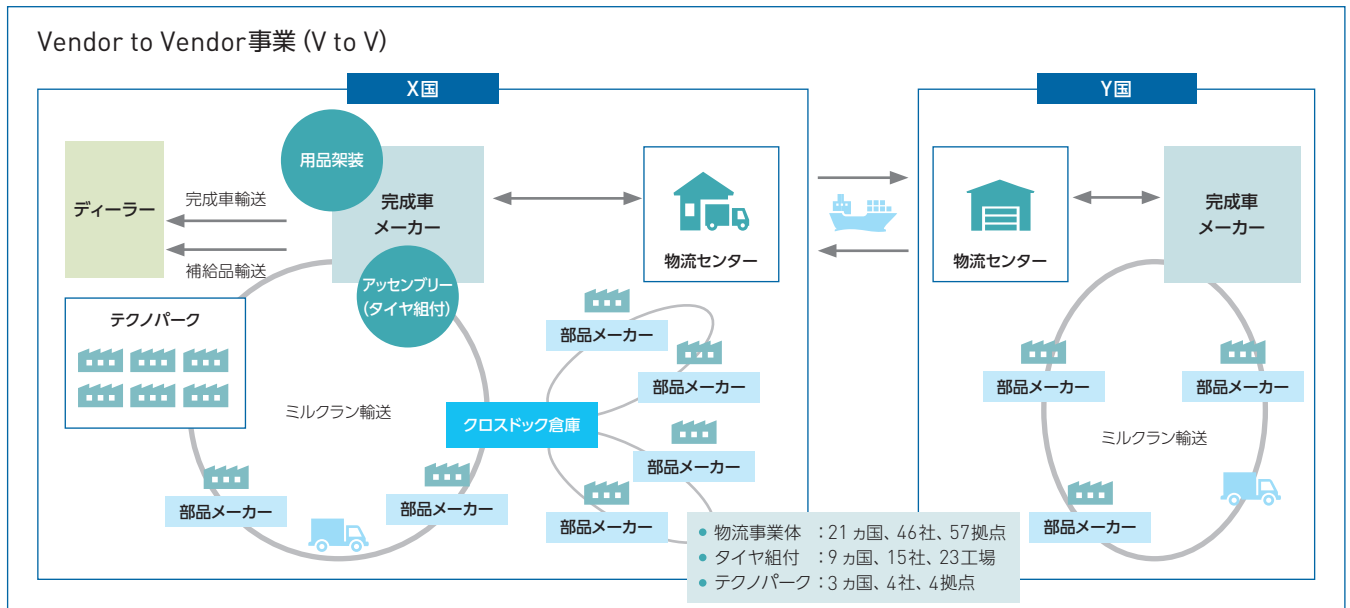
お客様のニーズを的確に把握し、より質の高いサービスを提供するために、タイヤ組付・用品架装・部品の組立てなどのアッセンブリー機能、商品企画・設計開発・新素材の提案から資材調達・加工までバリューチェーンをつなぐ供給機能を展開しています。

さらに新興国での総合物流サービスを組み込み自動車周辺の製造業を集積したテクノパーク事業など、自動車関連で得た機能の複合化を推進するとともに、今後は市販品リテール事業にも注力し、総合的な自動車部品ビジネスを海外に展開していきます。

## V to V、部品物流、テクノパーク、アッセンブリー、用品架装事業（機能軸）

世界各国に設置した自社物流拠点を活用した混載・集荷（ミルクラン）、中継地物流（クロスストック）と、ITネットワークによるワールドワイドな物流網により、多数のサプライヤーよりの小ロット・多頻度納入を実現しています。受発注・在庫管理などの需給管理機能を付加することにより、お客さまのニーズに応じた部品物流サービスを提供し、各メーカー／サプラ

イヤーへの部品安定供給に貢献するとともに、輸送コストの低減・納期短縮・在庫削減を実現しています。また、新興国への進出支援をするテクノパーク事業、パーツアッセンブリー事業、完成車輸送事業、用品架装事業を運営し、モノづくりを営むお客さまのバリューチェーンの最適化実現に大きく貢献できる体制を構築しています。



## 自動車部品・用品・資材事業（商品軸）

ホイール、パネル、マットなどの内外装部品および用品（アクセサリー）やエアバッグといった自動車用の部品・用品・資材分野では、商品企画・設計開発・部材供給・生産準備・品質

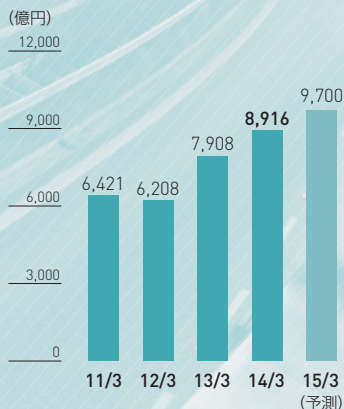
管理まで、それぞれの商品のサプライチェーンの中で不可欠な加工・供給機能を提供しています。さらに次世代のモビリティ事業に向けて新素材の用途開発なども行っています。



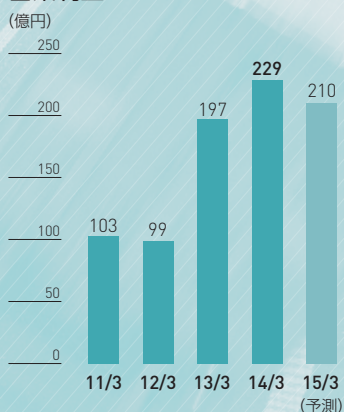


## 本部別概況

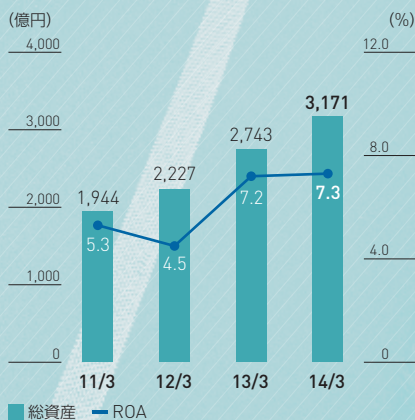
### 売上高



### 営業利益



### 総資産／ROA



※2013年4月1日より、生活産業(旧生活産業・資材)本部から自動車内装用資材・部品等を移管しました。これに伴い2013年3月期数値については、変更後の事業区分により組み替えて記載しています。



## グローバル部品・ロジスティクス本部

### 2014年3月期の実績

自動車関連事業の拡大・強化のため、インドネシア最大の自動車部品メーカーPT. Astra Otoparts Tbk.に出資したほか、自動車用アフター部品を取り扱うマレーシアのBorneo Technical (Malaysia) Bhd.および、タイのBorneo Technical (Thailand) Co., Ltd.の発行済株式取得契約を締結しました。さらに米国の燃料電池ベンチャー企業であるOorja Protonics, Inc.が開発した直接メタノール燃料電池の日本向け総代理店契約を締結し、販売を開始しました。売上高については、円安による為替の影響により、前期を1,008億円(12.7%)上回る8,916億円となりました。

### 中長期的な取り組みと重点戦略

当本部は、中核となるモビリティ分野で需給管理・物流・商品開発・原材料加工・アッセンブリーなどの機能を複合してさらなる深掘りを進めるとともに、全社の尖兵隊としてモビリティ分野以外のビジネスにも視野を広げ、新興国・新市場の開拓を目指します。部品メーカーの海外進出支援と総合物流サービスを組み合わせたテクノパーク事業を、新興国を中心に自動車産業が集積する地域に拡大し、日本品質の部品を海外でも安定供給できる体制づくりを進め、日系自動車メーカーの海外生産シフトに対応していきます。さらに海外の部品メーカーより調達する部品を集約物流でまとめて需給管理をする物流機能とアッセンブリー機能を複合し、部品を組み立てた形で納入するモジュール事業や、当社が企画開発した自動車用品(アクセサリ)の取り付けサービスまでを行う用品架装事業など商社機能とモノづくりを組み合わせた事業を海外で展開していきます。当社の強みである『物流機能』と『売る力』でバリューチェーンを川下に広げ、海外市場を起点とした自動車関連の市販品のリテール事業にもチャレンジし、自動車産業で培った機能を有効活用できる市場として、航空部品／農機・建機／鉄道車両／家電などにも領域を広げ、パートナーと共にモノづくりを中心とした「最適バリューチェーン」を実現し、『売る力』を発揮していくことを目指します。

### 社会的課題の解決

#### タイでの安全運転教育センター(TPRO)の運営

当社はタイで最大規模のトラック輸送会社TTK Asia Transport (Thailand) Co., Ltd.を運営するとともに、安全運転を実践できるプロドライバーの育成のため、2012年にタイ国交通局の教育課程の訓練コースに準拠した設計による安全運転教育センター(TPRO)を設立いたしました。現地の交通安全品質の向上を目指し、この施設を使って大型トラックやフォークリフトのドライバーを対象に多様な教習を行っています。



## 主な投資案件・プロジェクト

### アジア4拠点でメーカーの海外進出を支援 (テクノパーク事業)

インドネシアの自動車産業集積地、カラワンにて15万m<sup>2</sup>の敷地を準備し、6棟のレンタル工場を建設、2012年8月に操業を開始。現在、日系メーカー12社が入居し、日本のモノづくりをインドネシアで展開しています。我々はレンタル工場を運営するだけでなく、総務、経理等の業務を代行し、お客さまが製造業に専念できる環境を提供しています。このテクノパーク事業はインド、タイ、インドネシア、さらにインド第2拠点へと広がり、新興国での日本のモノづくりの進出に大きく貢献しています。

P26にて特集しています。



### アストラグループとの協力関係強化

当社は、日系メーカーとの合併事業を通じ、40年以上にわたり良好な関係を構築してきたインドネシア最大のアストラグループ傘下の自動車部品メーカー PT. Astra Otoparts Tbk. の発行済株式の4.9%を取得し、資本参加しました。高い成長が見込まれるインドネシアにおいて、アストラグループとのパートナーシップを強化し、同国の自動車関連事業のさらなる拡大を目指すとともに、自動車以外の分野に関しても連携を深めています。



## TOPICS

### 海外での自動車用アフター部品事業に参入

マレーシア・タイの自動車用アフター部品の大手卸売会社であるボルネオ社 (Borneo Technical (Malaysia) Bhd./Borneo Technical (Thailand) Co., Ltd.) を買収し、両国での市販ネットワークを獲得しました。将来的にはここを拠点として、中古車や低年式車ユーザーも顧客層に含めたアジア地域の自動車用アフター部品市場への本格的な参入を目指します。







服部 孝  
常務取締役  
自動車本部長



## 自動車本部

世界の多様な市場に対応する戦略・ノウハウ・人材を有した信頼度 No.1 の自動車販売集団となり、GLOBAL 2020 VISION へ向け TRY 1 の牽引役となることを目指していきます。

### 当本部の事業分野と強み

#### 1. 総輸入販売代理店事業

その国の全ブランド責任を持つ総輸入販売代理店（ディストリビューター）事業経営の世界展開

#### 2. 販売店事業

総輸入販売代理店の下でアフターサービスを含めた販売店（ディーラー）事業経営の世界展開

#### 3. 販売周辺事業

総輸入販売代理店の事業経営展開国を中心に、補給部品供給・アフターサービスに加え、小規模生産、架装、中古車、販売金融などの事業展開による自動車バリューチェーンの構築

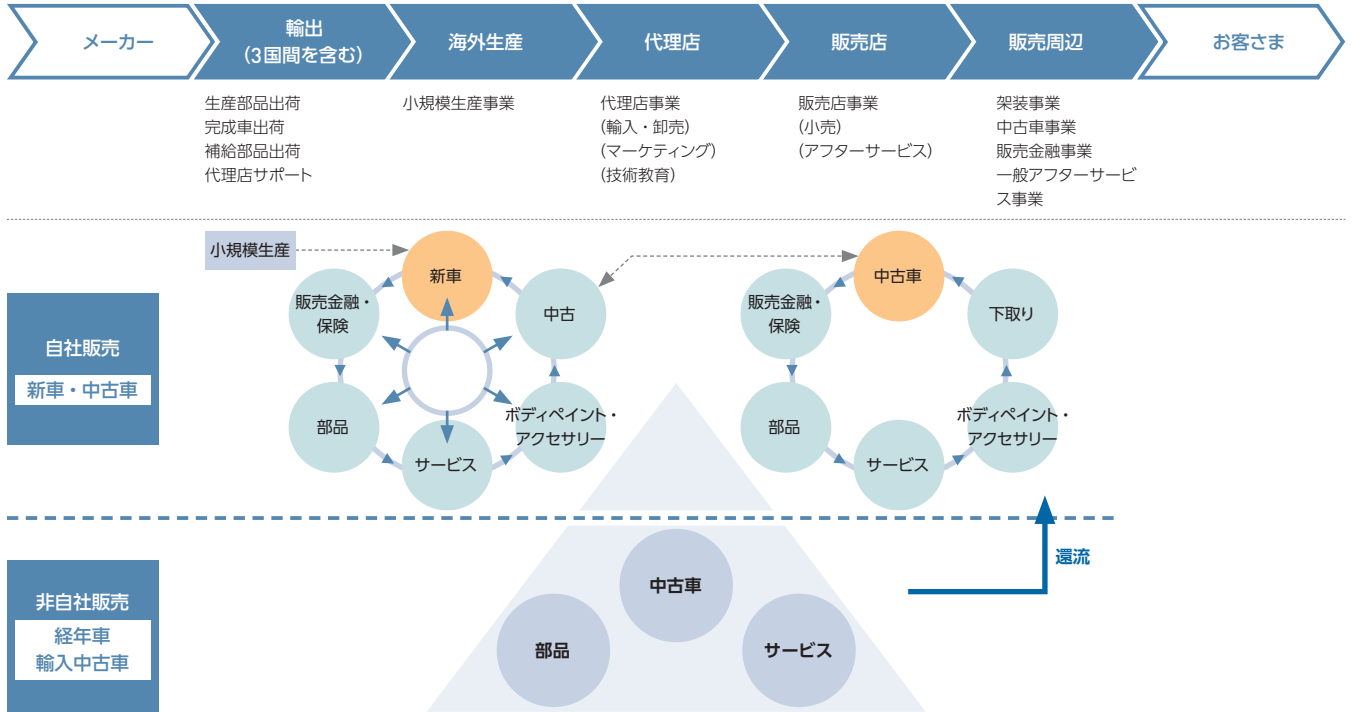
自動車本部は、トヨタグループ各社を中心に日本国内で生産された自動車、トラック・バス、二輪車、補給部品などを世界各国へ輸出しているほか、海外生産車の第三国への輸出にも携わっています。その数は、本部の柱となる総輸入販売代理店事業経営、販売店事業経営などを含め、世界166ヵ国以上の国・地域（事業経営展開は84ヵ国、392拠点）に及びます。これから本格的なモータリゼーションを迎える新・新興国を中心に世界各国で輸入販売事業の展開を積極的に推進しており、輸出中心のビジネスからより現地に根ざした事業、さらには輸入販売事業のバリューチェーンをつなぐ周辺事業へ注力しています。一方、事業活動を通じて地域社会の発展や雇用創出、人材育成へ貢献するとともに、現地の政治経済情報や市場動向、ユーザー志向などのマーケット情報をタイムリーに入手し、マーケティング戦略の立案やメーカーの商品開発・生産計画へフィードバックするなど、商社ならではの機能を発揮しています。また、世界各地に展開するネットワークを基盤として、自動車以外のビジネス機会を発掘する尖兵として、当社ビジョンであるTRY 1の牽引役となることを目指しています。



### 三位一体の販売事業と販売バリューチェーン拡充

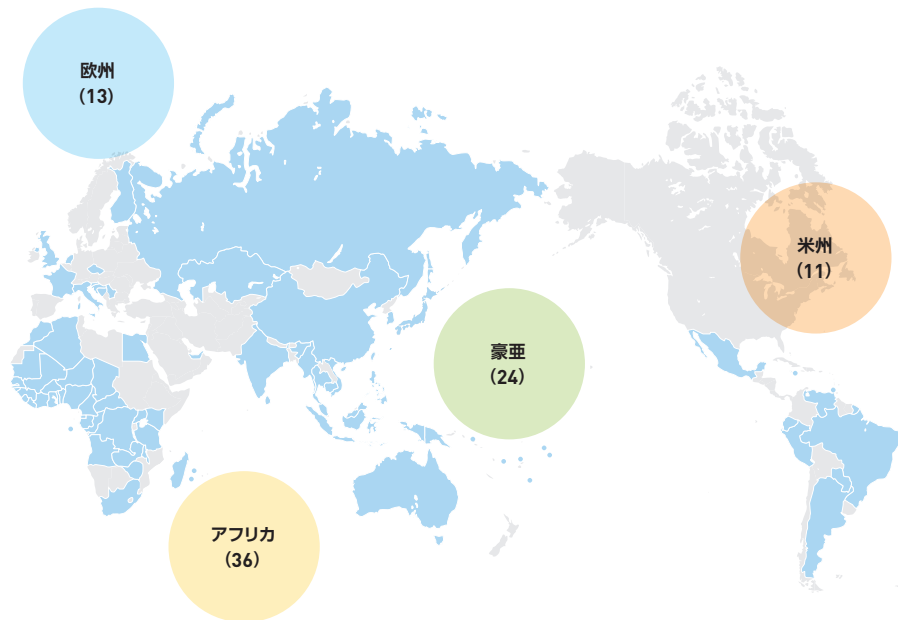
当本部の柱となる総輸入販売代理店事業経営、販売店事業経営では、それぞれ仕様が異なる各国の事情に合わせた車両の「販売」とともに、「補給部品」、技術教育などスタッフ育成への取り組みも含めた「アフターサービス」の3つのオペレーションを一体とした体制を整えています。また、自動車バ

リューチェーンの構築・拡大を目指し、自社販売車両に関する周辺事業として小規模生産事業、架装事業、中古車事業、販売金融事業などを、さらに非自社販売を含めたすべてのお客様を対象としたトータル・カー・サービス事業や中古車流通事業なども積極的に推進しています。



### 世界に広がる事業展開と地域戦略

総輸入販売代理店、販売店など事業経営を展開している国数は今後本格的なモータリゼーションを迎える新・新興国を中心に84カ国に上り、それぞれの事業展開国を地域ごとに捉え、地域全体の最適化を考えた事業展開を行っています。アフリカ、アジア、オセアニア、中南米・カリブなどそれぞれに地域統括拠点を設置し、販売・マーケティング戦略をはじめとした商品・ブランド戦略、バリューチェーン構築・拡大を目指した必要機能強化、事業開拓戦略を包含した地域全体戦略に基づき、今後も積極的に新市場開拓・販売拠点網拡充を進めていきます。



■ 出資事業体国 (計84カ国)

## 本部別概況



## 自動車本部

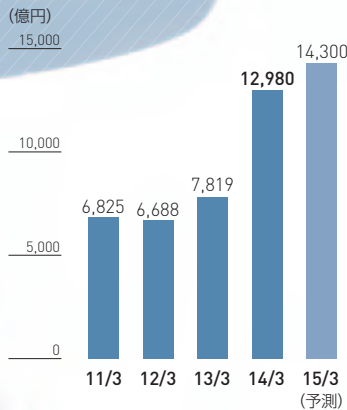
### 2014年3月期の実績

日本国内における中古輸入車の販売事業強化のため、O-RUSHインターナショナル株式会社の販売網を拡大しました。また、ケニアで日野トラックの生産開始に伴い、販売・サービス拠点を新設するなど、アジアやアフリカなどの新・新興国で拠点網を拡充しました。さらに、広範囲のお客さまへアフターサービスを提供するために、株式会社デンソーおよびアイシン精機株式会社とともに、カンボジアでPIT & GO Automotive Service (Cambodia) Co., Ltd.ならびにその直営店を設立しました。売上高については、新規連結会社の影響および海外の自動車販売増加により、前期を5,161億円(66.0%)上回る1兆2,980億円となりました。

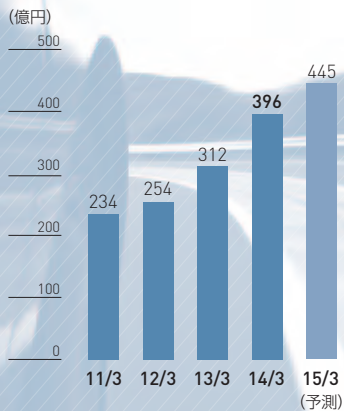
### 中長期的な取り組みと重点戦略

当本部の柱である総輸入代理店事業、販売店事業について、販売・補給部品・アフターサービスの三位一体の体制・活動により事業体の基盤強化を進め、販売最大化と商品・ブランド力の向上を追求していきます。また、今後本格的なモータリゼーションを迎える新・新興国では、総輸入販売代理店事業の展開国を中心に、小規模生産、架装、中古車、販売金融などの事業を推進し、バリューチェーンの構築・拡大、複数事業・機能のコンビネーションによる独自の強みを発揮していきます。さらに、経年車や輸入中古車が市場の多くを占める国においては、自社販売のお客さまにとどまらず、取り扱いブランドのすべてのお客さまの安全性向上や商品・ブランドへの信頼向上を目指し、トータル・カー・サービス事業の展開にも注力していきます。2013年3月期のCFAO S.A.への資本参画によってアフリカ大陸のほぼすべての国を面で捉えることが可能となりましたが、今後は両社の強みを最大限に活用した最適な事業展開の検討・推進とシナジーの創造にも努めていきます。一方、世界各国での継続的事業拡大の実現へ向け、最適な組織、必要機能・事業の育成・強化、コーポレート・ガバナンスの強化などを推進するため、各地域に統括拠点を配置し、その機能強化も進めていきます。

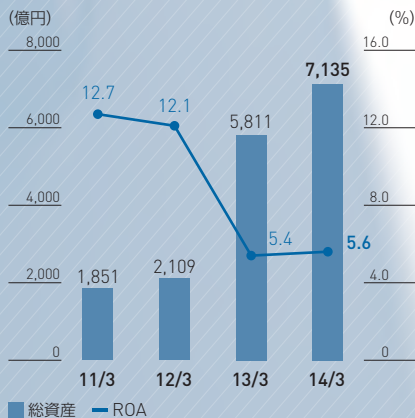
### 売上高



### 営業利益



### 総資産/ROA



## 社会的課題の解決

### ケニアでの自動車バリューチェーンの拡充

ケニアにおいて、総輸入販売代理店 Toyota Kenya Ltd. を軸に、サービスネットワークを全国50拠点に展開していくとともに、現地小規模生産、架装、販売金融、中古車など自動車バリューチェーンをつなぐ様々な事業を展開しています。これらの活動を通じ、お客さまの利便性の向上、雇用の創出、技術力の向上に貢献、警察用車両を一括納入するなど政府からの信頼をいただき、行政にも貢献しています。



## 主な投資案件・プロジェクト

### アフリカ地域での新規事業展開

2009年4月、ケニアにおいて販売金融会社Tsusho Capital Kenya Ltd.、モーリシャスにおいてTsusho Capital Mauritius Ltd.が、それぞれの営業を開始しました。また、2012年4月には、ケニアにおいて中古車流通販売会社Toyotsu Auto Mart Kenya Ltd.を設立しました。販売金融事業、および中古車事業は新車の販売促進や販売バリューチェーンの重要な役割を担っており、将来自動車本部の中核を担う事業の一つと位置づけています。今後、市場の拡大が見込め、総輸入販売代理店事業を展開する国を中心に事業展開を進めていきます。



### イギリスにて販売ネットワークを強化

2012年7月、イギリス・ロンドンにおいてToyota Tsusho Automobile London Holdings Ltd. (以下TTALH社)は新たに販売店3店へ出資し、販売ネットワークを拡充しました。これによりTTALH社の販売網は11拠点(トヨタ販売店:7店舗、レクサス販売店:4店舗)となり、2013年には販売新記録を樹立しました。11拠点すべてで補給部品供給体制、アフターサービス体制を整えており、今後もオペレーションの品質向上に努め、現地のお客さまにより信頼される会社を目指していきます。



## TOPICS

### カンボジアにてトータル・カー・サービス開始

2013年12月、カンボジアにおいて株式会社デンソー、アイシン精機株式会社とともにトータル・カー・サービス会社PIT & GO Automotive Service (Cambodia) Co., Ltd.、および直営店を設立、同国でのトータル・カー・サービスを開始しました。カンボジアでは市場の多くを占める経年車や輸入中古車のアフターサービスの需要が高く、同社は良質なサービス、および部品の提供によりお客さまの期待に応えることを目指しています。今後、同社による認定店展開とともに、技術指導やオペレーション支援などを進め、サービスネットワークを同国全土へ広げていきます。







袁輪 信之

専務取締役  
機械・エネルギー・プラントプロジェクト  
本部長



## 機械・エネルギー・ プラントプロジェクト本部

「モビリティ」、「ライフ&コミュニティ」、  
「アース&リソース」の3分野に広がる  
本部事業のシナジーを追求し、  
強い地域でNo.1事業の創造を目指します。

### 当本部の事業分野と強み

1. 車輜設備事業  
自動車産業関連の製造設備・物流設備・部品・工具などの国内外取引、  
機械類の設計・修理・据付工事
2. エネルギー事業  
電力事業・ガス事業・石炭事業・石油事業の開発・運営、関連製品の国内  
外取引
3. プラント・産業機械事業  
電力・石油・水・海洋などのプラント供給・建設、産業機械・産業車輜・  
建設機械の国内外取引、関連事業の開発・運営

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部は、自動車生産分野の機械・  
設備をはじめとする車輜設備関連、電力・ガス・石油・石炭などのエネルギー  
関連、各種プラント・建設機械・産業車輜・繊維機械などのプラント・産業機  
械関連において、事業展開しています。車輜設備関連では、幅広い自動車産業  
において、生産設備の一貫したサポート機能を提供しています。エネルギー関  
連では、エネルギーの長期安定確保のため、中東原油・東南アジア重油の調  
達、豪州・北米におけるガス生産事業、豪州における石炭生産事業などに取り  
組んでいます。発電事業は、従来型火力発電のみならず、風力・太陽エネルギー  
などの再生可能エネルギー発電においても全世界規模で展開しています。  
プラント・産業機械関連では、事業提案・資金調達・設計・調達・建設工事に  
至るまで、新興国におけるインフラ整備に貢献するとともに、建設機械・産業  
車輜・繊維機械の拡販にも注力しています。

## 機械・設備の一貫したサポート機能および資源開発から安定供給までのバリューチェーン

各種機械・設備を調達・販売するだけでなく、企画・提案や技術開発、品質管理、効率的な物流、据付、アフターサービスに至るまでトータルにサポートし、お客さまの生産体制の構

築に貢献しています。また、エネルギー資源の安定的確保を目指し、石油・天然ガス・石炭などの資源開発・調達・供給、発電事業、水処理事業などを全世界規模で展開しています。



## 発電事業、ガス・石炭の資源開発・生産やその周辺事業をグローバルに展開

再生可能エネルギーをはじめとする発電事業、ガス・石炭などの資源開発・生産、さらにガス生産用掘削リグ・石炭積出

港などの周辺事業へも取り組み領域を拡げ、日本のみならず世界各地におけるエネルギー供給に貢献しています。





## 本別概況



## 機械・エネルギー・ プラントプロジェクト本部

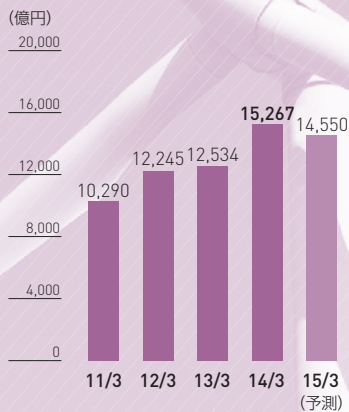
### 2014年3月期の実績

国際貿易が拡大しているケニアにおいて、三井造船株式会社とともに、東アフリカ最大の貿易港であるケニア・モンバサ港の港湾クレーン案件を同国より受注しました。また、米国北東部の電力安定供給に貢献するため、Competitive Power Ventures Holdings, LLCおよびArcLight Capital Partners, LLCとともに、米国・ニュージャージー州で天然ガス焚き火力発電所の建設・運営に参画しました。売上高については、石油製品などの取り扱い増加および円安による為替の影響により、前期を2,733億円(21.8%)上回る1兆5,267億円となりました。

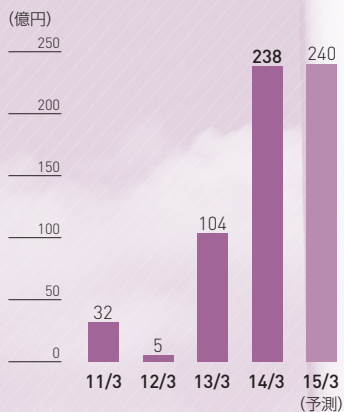
### 中長期的な取り組みと重点戦略

日系自動車関連メーカーの海外進出、シェール革命・環境対応に伴うエネルギー需要構造の転換、中東・アフリカにおける政情変化など、事業環境の変化に応じた事業取り組みを常に求められています。具体的には、自動車生産設備を収益の柱とする車輻設備関連、エネルギー安定確保に貢献するエネルギー関連、プラント・建設機械・産業車輻・繊維機械を主軸とするプラント・産業機械関連の各分野の連携を強化しています。各分野の収益基盤をより強固にすると同時に、自動車生産設備事業で培ってきたノウハウをエネルギー事業やインフラ事業に活かすなど、新たなシナジー創出に向けて取り組んでいく方針です。

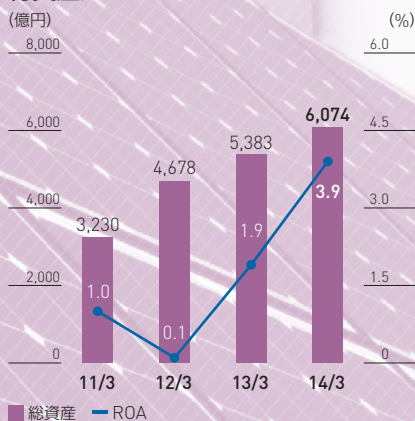
### 売上高



### 営業利益



### 総資産／ROA



### 社会的課題の解決

#### 国内最大級の木質バイオマス 発電事業に参入

当社子会社の株式会社エネ・ビジョンが、島根県において国内最大級の木質バイオマス発電事業に参入しました。発電には間伐材や林地残材を中心とした未利用材を主な燃料として使用します。

島根県の豊富な森林資源を有効活用することにより、森林環境の改善、再生可能エネルギーの普及促進を目指しています。



## 主な投資案件・プロジェクト

### 風力・太陽光発電事業に本格参入

当社は、風力・太陽光発電事業をグローバルに展開する株式会社ユーラスエナジーホールディングスを2012年1月に子会社化いたしました。

当社の培ってきた世界的ネットワーク、本事業のパートナーである東京電力株式会社の高いノウハウや技術力を活用し、アジア太平洋州・米国・欧州の3つの地域を中心に案件の開発・推進に取り組んでいます。

今後も同社を通じて、持続可能な社会づくりに向け、同事業の一層の拡大を目指してまいります。



### 自動車関連の金型専門メーカーを子会社化

当社は、岐阜精機工業の株式90%を取得し子会社化しました。金型専門メーカーとして1957年に創業した同社は自動車関連を中心とした大型金型を主力事業としており、独自の3D設計システムやCAE解析技術に強みがあります。今後も最新の製造技術を追求し創業以来培われた技術に融合させ、日々、品質、コスト、納期の改善に努め、世界トップクラスの金型リーディングカンパニーとして業界をリードしていきます。



## TOPICS

### 東アフリカ最大の貿易港 港湾クレーン案件受注

当本部は、三井造船株式会社と共に、東アフリカ最大の貿易港であるケニア共和国・モンバサ港向け、港湾クレーンを受注しました。今回納入するGantry Craneには、CO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減した環境配慮型のハイブリッド技術が採用されています。

ケニア唯一の国際貿易港であり、かつ東アフリカの玄関口となる同港の開発により、東アフリカ地域全体の経済発展に貢献するものと期待されています。







柳瀬 英喜

常務取締役  
化学品・エレクトロニクス本部長



## 化学品・ エレクトロニクス本部

関連会社を核とした「総合力発揮による  
収益拡大」と海外発ビジネスの促進による  
「真のグローバル化」を通じ、組織・国を超えた  
本部一体経営を目指します。

### 当本部の事業分野と強み

#### 1. 化学品事業

化学品・合成樹脂分野はバリューチェーン構築をキーワードに、原材料の製造・調達から加工・在庫・販売・物流までを一貫した機能でグローバルに展開

#### 2. エレクトロニクス事業

電子デバイス事業は、半導体・電子部品の調達・供給

情報産業事業は、設計開発から新ビジネスモデルの提案までのグローバルITソリューションサービスを提供

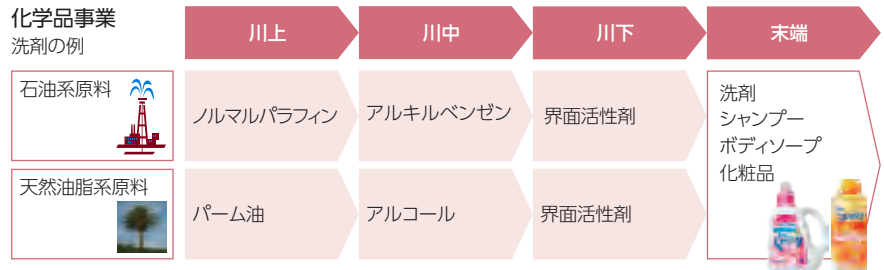
HEV・ITS事業は、EVに代表される次世代自動車に対応した充電ステーション等の交通インフラの整備と、EV関連商材のエンジニアリングおよびグローバル調達・供給を推進

化学品・エレクトロニクス本部は、化学品・合成樹脂分野、エレクトロニクス分野およびHEV（次世代モビリティ）の3分野が一体となりシナジーを創出しながら事業展開をしています。化学品・合成樹脂分野では、自動車・工業用樹脂、包装材料、洗剤原料、衛生材料など、幅広い分野の化学製品を取り扱い、アジアにおける強力な販売力とネットワークを活かし収益を拡大するとともに、医薬分野や肥料など新しい領域へも積極的に挑戦しています。エレクトロニクス分野では、日本最大の電子部品商社グループとして、自動車・家電・産業機器などに組み込まれるエレクトロニクス部品・ソフトウェアを取り扱っており、それらをつなぐネットワーク事業をグローバルに展開しています。

HEV分野では、EV用コンポーネント（電池・駆動システム）の取り扱いと、来るべき電動化社会に向けた実証試験や充電インフラ整備を国内外で展開しています。

## 化学品・合成樹脂のバリューチェーン

化学品事業では幅広い商品群で川上・川中・川下のバリューチェーンを構築しており、合成樹脂事業では原材料の調達、生産準備、加工・材料試作、現地での販売、在庫・物流まで一貫した機能をグローバルに展開しています。



### 合成樹脂事業



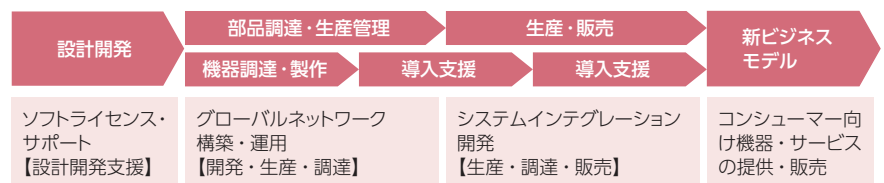
## 電子デバイス・情報産業のバリューチェーン

電子デバイス事業では国内と海外の拠点を駆使してQCDS (品質・廉価・デリバリ・アフターサービス) 管理による半導体・電子部品の安定供給を実現しており、情報産業事業では各バリューチェーンでグローバルにITソリューションサービスを提供しています。

### 電子デバイス事業



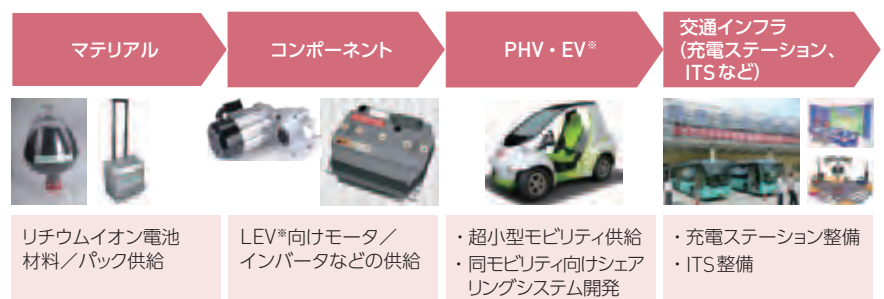
### 情報産業事業



## HEV・ITSのバリューチェーン

HEV・ITS事業ではEVに代表される次世代自動車に対応した充電ステーションを含む交通インフラの整備と、EV関連材 (電池・駆動システムなど) のエンジニアリングおよびグローバル調達・供給を推進しています。

### HEV・ITS事業

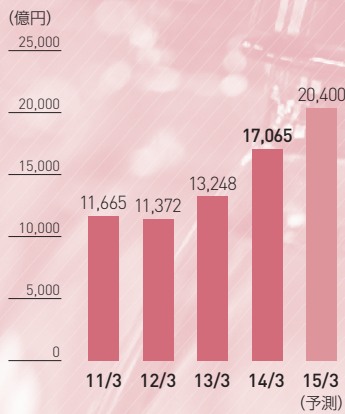


\* PHV: Plug-In Hybrid Vehicle EV: Electric Vehicle LEV: Light Electric Vehicle

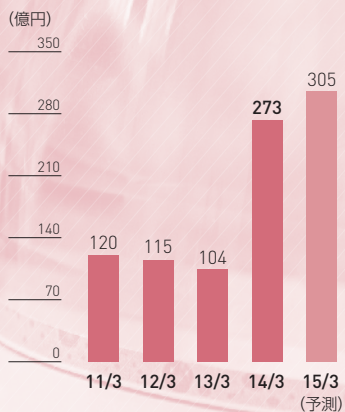


## 本別概況

### 売上高



### 営業利益



### 総資産／ROA



## 化学品・エレクトロニクス本部

### 2014年3月期の実績

化学品分野では、当社グループ会社である三洋化成工業株式会社の連結子会社で高吸水性樹脂製造・販売を営むサンダイヤポリマー株式会社に出資し、SDPグローバル株式会社としてスタートしました。エレクトロニクス分野では、新たな事業展開への取り組み強化と顧客満足度の向上のため、株式会社トーマンエレクトロニクスの完全子会社化に向けた公開買付の準備を進めました。売上高については、主に新規連結会社の影響により、前期を3,817億円(28.8%)上回る1兆7,065億円となりました。

### 中長期的な取り組みと重点戦略

ビジョンで掲げる3つの分野すべてに関わる当本部は、組織・国境を越えて本部・海外・グループ会社が一体となり総合力・シナジーを発揮しながら事業拡大を推進します。化学品・合成樹脂分野では、戦略パートナーとの連携の中で川上から川下のバリューチェーンを拡充し、エレクトロニクス分野では、さらに高速化・データの大容量化が進む情報社会を見据え、デバイス事業と情報関連事業の強化を進めていきます。

HEV・ITS分野では、自動車の電動化および交通インフラの高度化を見据えた優良な技術やパートナーを発掘し、新しい市場を主体的に創って事業を展開していきます。

### 社会的課題の解決

#### 石油由来プラスチックの代替となるバイオPET事業

サトウキビ由来のバイオエタノールからバイオポリエチレンテレフタレート (PET) を生産し、自動車内装材や衣料品、包装材料につながるサプライチェーンを構築しており、環境負荷の低減に取り組んでいます。

GLOBIO

<http://www.globio.jp>



## 主な投資案件・プロジェクト

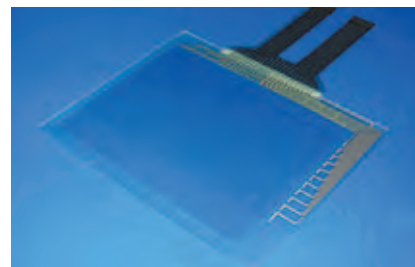
### チリヨード開発・生産会社への出資

当社は2010年にチリのヨードメーカー・ACFミネラ社と共同でヨード開発・生産会社であるアルゴルタ・ノルテ社に出資し、2011年からチリ・アントファガス州に建設した工場で生産を開始。2012年3月の初出荷以来、中国・インド・欧州・北米へ輸出するなど順調に生産を拡大しており、当社はこの事業開発により、2015年には世界のヨード市場シェアの15%までの拡大を目指しています。また、ヨード原料供給から川下の製品分野までを貫くバリューチェーンを構築していきます。



### エレマテック社への出資

当社は2012年に国内外のエレクトロニクスメーカー各社へエレクトロニクス関連の材料および部品を供給する一部上場企業のエレマテック株式会社へ51%を出資。販売チャネルの共有、技術・ノウハウの相互提供と共同研究、人材交流による相互の業容拡大を図っています。これまでのシナジー活動は順調に進んでおり、エレマテック社の2014年3月期の連結売上高は前期比10.8%増、連結純利益は同28.9%増と業績も好調に推移しています。



## TOPICS

### 中国での高吸水性樹脂の生産能力増強

当社が30%、三洋化成工業株式会社が70%を出資するSDPグローバル株式会社が、同社の中国現地法人「三大雅精細化学品(南通)有限公司」(以下、SDN)で紙おむつ向け高吸水性樹脂(SAP)の生産能力を増強します。生産能力を8万トン増強し年産23万トンとして、中国をはじめとした新興国での紙おむつ向けSAP需要の急速な伸びに応えるもので、当社は販売・物流網、原料調達力、資金調達力を通じて、SDPグローバルおよびSDNの発展に寄与していきます。







## 食料本部

「安心・安全な食の安定供給」を使命とし、  
戦略パートナーと共にグローバル調達・市場開拓を  
加速します。グローバル・バリューチェーンを  
最適化するための投資を積極的に行い、  
TRY 1ビジョンの実現を牽引します。

### 当本部の事業分野と強み

#### 1. 穀物事業

穀物輸入取扱数量シェア国内トップクラス

国内4ヵ所に保有する物流拠点を通じて穀物を安定供給

#### 2. 食品事業

国内外の製造加工拠点から多様化するニーズに対応しつつ、安心・安全な  
食品を供給

#### 3. 農業事業

先進的な循環型農業への取り組み

食料本部は穀物・食品・農業を主要3領域として国内外で事業を展開しています。

穀物分野では、国内4ヵ所に保有する穀物サイロを中心とした飼料コンビナートを強みとしています。大型船がそのまま横付けできる岸壁を備え、サイロからその後背地にあたる配合飼料メーカーへ専用ラインで原料を供給し、その取扱数量は国内トップクラスを誇っています。また、小麦を北米・豪州などから輸入してアジア各国へ小麦粉を輸出する独自ルートを開拓し、総合バリューチェーンを構築しています。

食品分野では、国内外の加工拠点を活用し、市場の多様なニーズに対応しています。輸入食品は厳選した製品を海外で調達し、当本部の直売店等を通して最終消費者に販売しています。

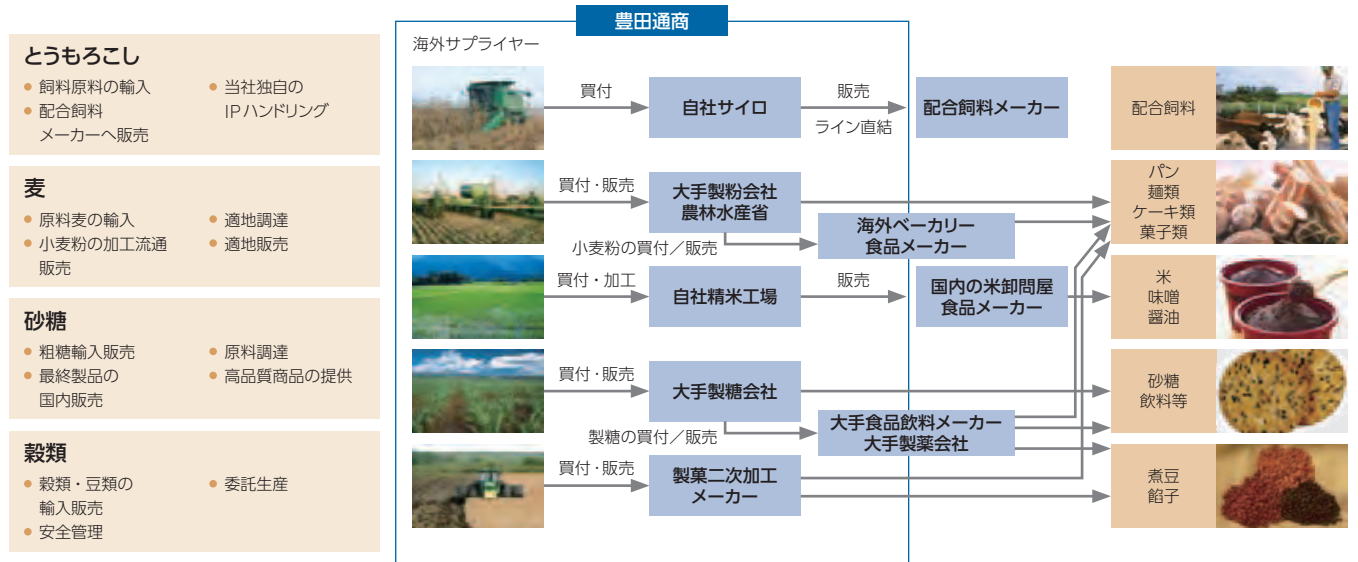
三浦 芳樹

常務取締役  
食料本部長

## 穀物事業分野：商社トップクラスの穀物輸入取扱量

取扱商品：

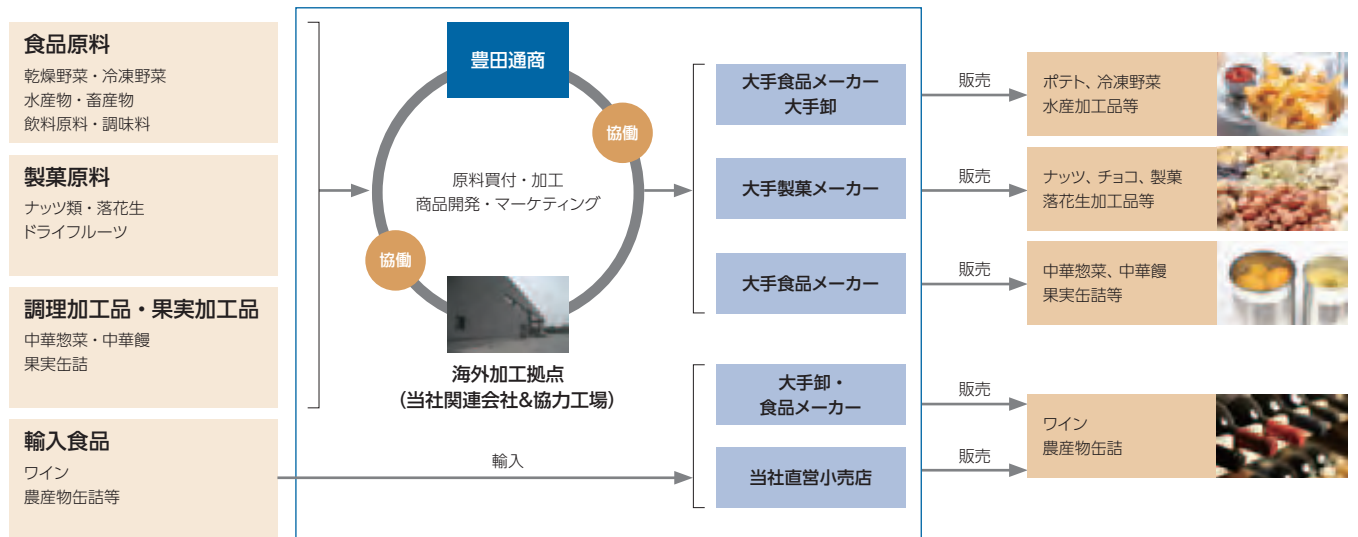
とうもろこし、大豆、大豆粕、牧草、魚粉、その他飼料原料、  
麦類・小麦粉、粗糖・白糖、澱粉、米、その他穀類



## 食品事業分野：安心・安全な食を提供

取扱商品：

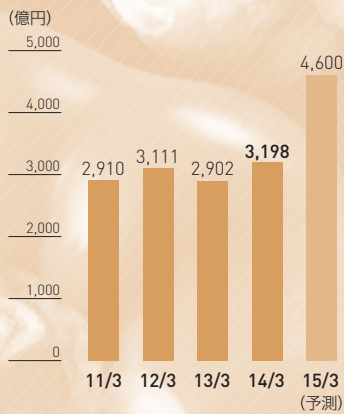
ナッツ類、ドライフルーツ、その他製菓原料、飲料原料、調味料、冷凍・乾燥野菜、  
水産物、畜産物、加工食品、その他食品



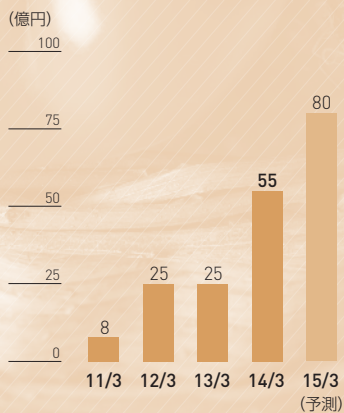


## 本部別概況

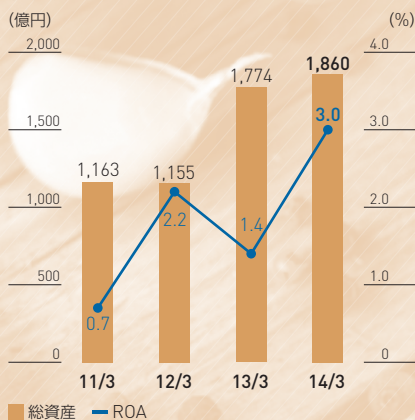
### 売上高



### 営業利益



### 総資産／ROA



## 食料本部

### 2014年3月期の実績

穀物分野では、豪州の穀物集荷・輸出事業会社の機能を活用して、日本および東南アジア諸国への豪州産穀物の販売拡大に取り組みました。食品分野では、国内外での事業拡大に向け、国分株式会社と業務提携契約を締結したことに加え、フジ産業株式会社の株式を取得し、フードサービス分野へ進出しました。売上高については、新規連結会社および円安による為替の影響により、前期を296億円(10.2%)上回る3,198億円となりました。

### 中長期的な取り組みと重点戦略

穀物分野では、新興需要国で事業を拡大することで高いシェアを確保し、その販売力をてこととして産地における調達力を強化。海外での穀物の集荷から国内外での販売に至る総合バリューチェーンの構築を目指します。食品分野では、国内外における食品加工メーカーとの提携やM&Aなど、製造販売機能獲得に向けた投資を積極的に行い、海外展開を図るとともにフードサービスを中心とした食品流通事業の拡大を図ります。農業分野においては、循環型農業システムの構築と生物多様性の保全を目指し、農産物生産、養殖事業、堆肥・肥料製造に注力してまいります。

### 社会的課題の解決

#### 朝日工業と中国の肥料産業に参入

当社と朝日工業株式会社は中国龍大食品集団と有機および有機化成肥料製造・販売の合併会社を設立しました。蓄糞や未利用有機資源の有効活用、有機原料のリサイクルを通して、中国における環境汚染の低減、循環型農業生産システムの構築および安心・安全な食料生産への貢献を目指しています。



## 主な投資案件・プロジェクト

### PT. ホッカインドネシア第2ライン増設

ホッカインホールディングス株式会社と当社の清涼飲料用ペットボトル製造・受託充填の合併会社であるPT. ホッカインドネシアは、急成長するインドネシア清涼飲料市場を背景に増加する取引先からの受注に応えるため、清涼飲料生産ラインを増設することを決定しました。



### 国内フードサービス分野進出

当社はフジ産業株式会社の発行済株式総数の72.6%を取得しました。フジ産業は1968年の創業以来、「心を添えて」のサービス精神を経営理念に、フードサービス分野で着実に事業成長をしてきました。とりわけ、産業・学校保育・病院福祉の各分野における給食事業において、お客さまから高い信頼を得て、今日に至っています。

当社は、これを契機にフードサービス分野へ進出し、国内食品流通分野における事業拡大を図ります。



## TOPICS

### 国分との業務提携

国分株式会社と当社は、国内外において食品流通分野を中心にさらなる事業拡大を図り、両社のお客さまに対し新たな価値を提供するため、業務提携契約を締結しました。

この協業により、お互いが保有するノウハウ、サービスを共有、補完することでフードサービスを中心とした国内外の食品流通事業拡大およびお客さまの満足度向上を実現します。







松平 惣一郎

専務取締役  
生活産業本部長



## 生活産業本部

ライフ&コミュニティ分野を牽引する本部を目指して強いこだわりを持ち「新たなビジネスモデルの構築」と「豊かさの創造」を追求していきます。

### 当本部の事業分野と強み

#### 1. 保険事業

損害・生命保険の国内外代理店業務（コンサルティングから契約締結まで）、保険仲介会社の設立・買収等による海外展開

#### 2. ライフスタイル事業

「綿花」から「テキスタイル」「アパレル製品」に至る企画・調達・生産、小売事業の企画・運営、海外展開

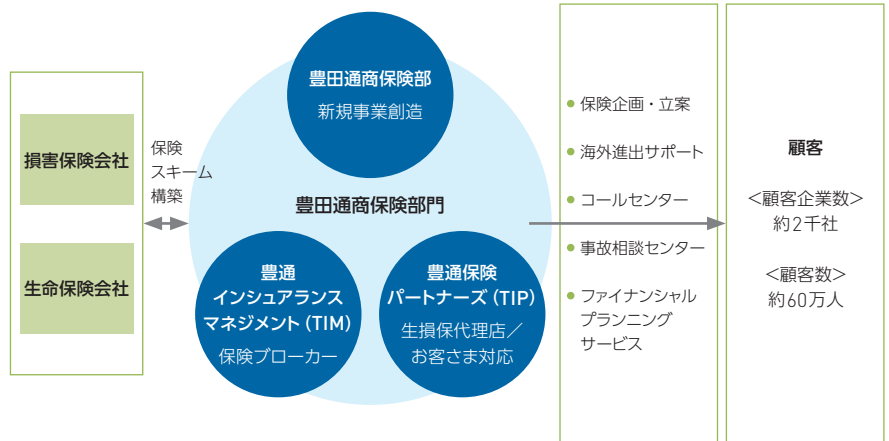
#### 3. リビング&ヘルスケア事業

医療関連事業、介護用品の販売・レンタル、住宅資材、インテリア関連製品の企画・生産、住宅関連事業

生活産業本部は、人々の暮らしを支える商品・サービスを幅広く提供しています。保険分野では、国内で各種保険を提供する保険代理店業をはじめ、海外ではプロジェクト保険や管財保険のほか、新しい保険サービス提供へと活動領域を広げています。ライフスタイル分野では機能素材と生産ネットワークを活かし、素材開発から納入・販売まで総合サプライヤーとしての機能を発揮するアパレル事業を展開しています。リビング&ヘルスケア分野では、病院事業、医療周辺事業、住宅資材・オフィス家具の販売事業、企業の海外進出をサポートするホテルレジデンス事業を展開しています。これらの事業を通じ、人々の健康で豊かな暮らしに貢献しています。

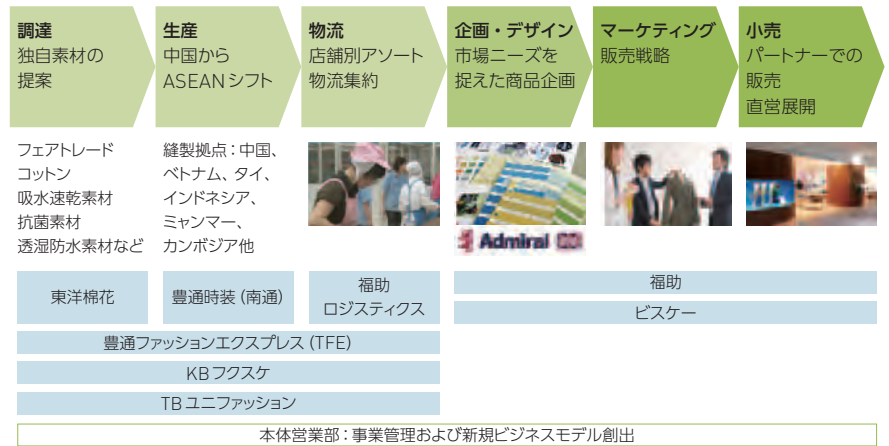
## 保険サービスによる「安心・安全・信頼」の提供

国内トップクラスの規模の保険代理店である豊通保険パートナーズ株式会社はコールセンターと事故相談センターを備え、個人・法人向けの保険総合窓口として質の高いサービスを提供、海外では保険ブローカーである豊通インシュアランスマネジメント株式会社がプロジェクト保険・再保険事業を拡大、さらに新事業としてタイでは企業従業員向け医療クリニックと一体の保険総合サービスの展開を始めています。



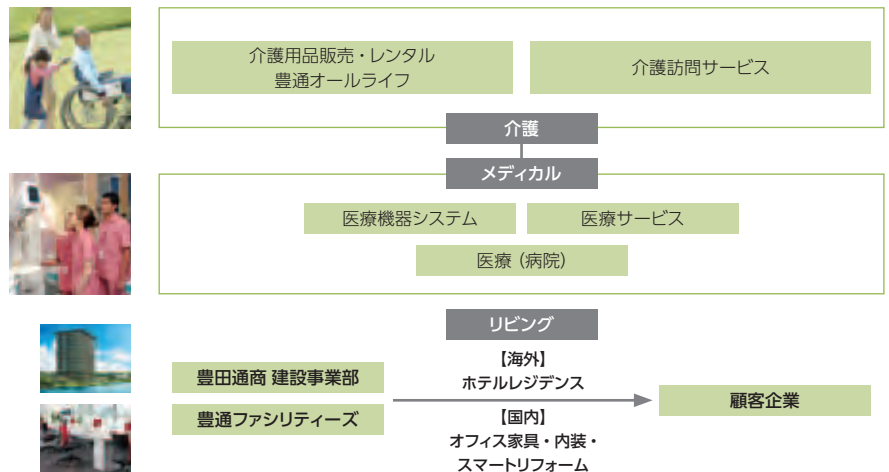
## アパレルを通じた「幸せと豊かさ」の創造

世界各地の特色ある綿花、透湿防水素材 GELANOTS (ゼラノッツ) などの素材調達力を強みに、「福助」、「Admiral (アドミラル)」をはじめとしたブランド、そしてアジアでの生産ネットワークを活用し、素材提案、製造、物流、製品企画・デザイン、販売に至るまで幅広いバリューチェーンで付加価値を生み出しています。



## 人々の健康で豊かな生活に貢献

インドの総合病院運営を核に最適な医療機器・日本流サービスにより地域の医療品質向上に貢献するメディカル事業、介護用品とサービスを通じ高齢者の安全な暮らしを支える介護事業、インドネシアのホテルレジデンスなど、海外進出企業や国内企業のインフラサポートを行うリビング事業を進めています。





## 本部別概況



## 生活産業本部

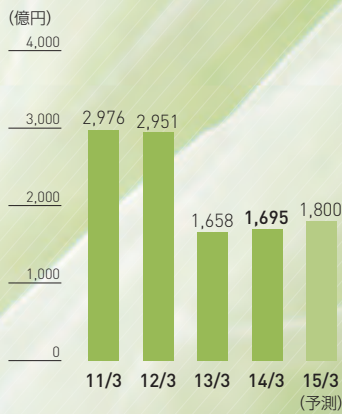
### 2014年3月期の実績

リビング&ヘルスケア分野では、医療事業拡大のため、セコム医療システム株式会社およびインドのキロスカ・グループと共同運営を行う総合病院を、インド・バンガロールで開業しました。保険分野では、豊通保険カスタマーセンター株式会社と豊通ファミリーライフ株式会社を統合し、国内トップクラスの保険代理店となる豊通保険パートナーズ株式会社として、国内事業の拡大・強化に取り組みました。売上高については、円安による為替の影響により、前期を37億円(2.2%)上回る1,695億円となりました。

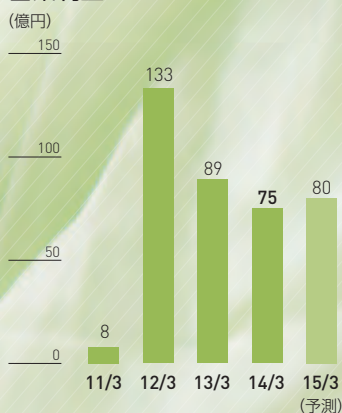
### 中長期的な取り組みと重点戦略

保険分野では、今後拡大するシルバー市場・海外市場を中心に代理店・ブローカー事業を強化する一方、タイで開始した保険総合サービスに続く新しい保険サービスの創出に取り組みます。ライフスタイル分野では、OEM事業の企画提案機能をさらに強め、海外市場での展開を目指します。また「補助」をはじめこだわりを持った良質なブランドの育成・獲得により収益力を強化します。リビング&ヘルスケア分野では、日本の医療技術・サービスを新興国を中心に推進することで現地の医療発展に貢献、介護事業では利用者のニーズに応じた介護用品の企画開発を強化し、介護サービスへの領域拡大を目指します。リビング事業では資産の適正な入れ替えを進めながら、企業の事業推進をサポートするインフラ・サービス提供を幅出します。

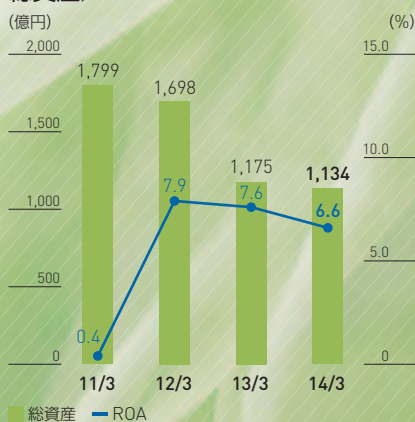
### 売上高



### 営業利益



### 総資産/ROA



※2013年4月1日より一部の本部を改編し、生活産業・資材本部については名称を生活産業本部に変更しています。これに伴い、2013年3月期数値については、変更後の事業区分により組み替えて記載しています。

## 社会的課題の解決

### コットンの栽培を通して東北を支援



東日本大震災の津波により稲作が困難になった水田に綿花を植え復興を目指す「東北コットンプロジェクト」のチームメンバーとして、当社子会社である東洋棉花株式会社と福助株式会社が、2014年3月より参加しています。東洋棉花の役割は、その専門知識を活かした種子の供給と綿花栽培の技術サポートで、2014年春の植付けには、東洋棉花がギリシャから輸入した種が使われました。福助の役割は、採れた綿花の製品化で、東北コットン使用・Made in Japanの足袋の製品化と販売を予定しています。その他にも、種まきや収穫時には、ボランティアとして活動を実施しています。今後も、同プロジェクトを通じて東北復興への貢献を図っていきます。

## 主な投資案件・プロジェクト

### インドネシアで出張者向けホテルレジデンス事業に参入

当社は、企業進出の急増により慢性的に宿泊・居住施設が不足しているジャカルタ東部のチカラン地区にて、インドネシア財閥大手のLippo Group、東急不動産グループのPT.Tokyu Land Indonesia、トヨタホーム株式会社と共同で客室約180室規模のホテルレジデンスを開発中です。

同施設は、日系企業の中長期出張者と赴任者を対象として、24時間日本語対応のコンシェルジュサービス、日本食レストランなどに加え、空港・工業団地への送迎などのサービスも備え、2014年秋の開業を目指しています。



### インド初となる日本企業と現地企業が共同運営する総合病院事業

当社はインドにおけるパートナー会社であるキルロスカ・グループ、および日本で病院経営のノウハウを持つセコム医療システム株式会社との3社共同で、インド南西のカルナータカ州の州都であるバンガロールに、病床数約300床の「SAKRA (サクラ) World Hospital」を2014年3月に全面開業しました。同病院は脳神経外科や整形外科を中心とした全17診療科目からなる総合病院であり、最新機器と最先端技術に加え、日本流のホスピタリティにより現地での安心・安全な医療提供と医療サービス品質の向上に努めていきます。

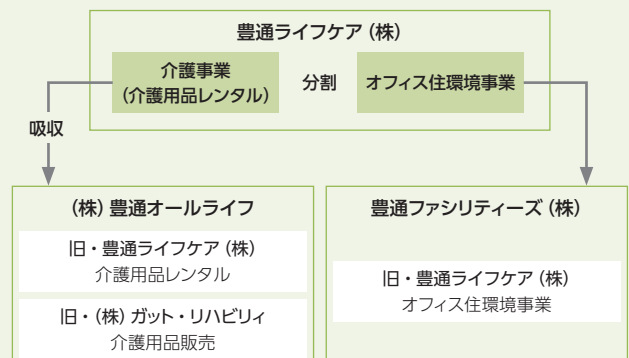


## TOPICS

### 介護事業とオフィス住環境事業を再編成

2014年4月、リビング&ヘルスケア分野での専門性の追求と事業基盤の強化を目的に、介護事業とオフィス住環境事業関連会社2社の再編を行いました。

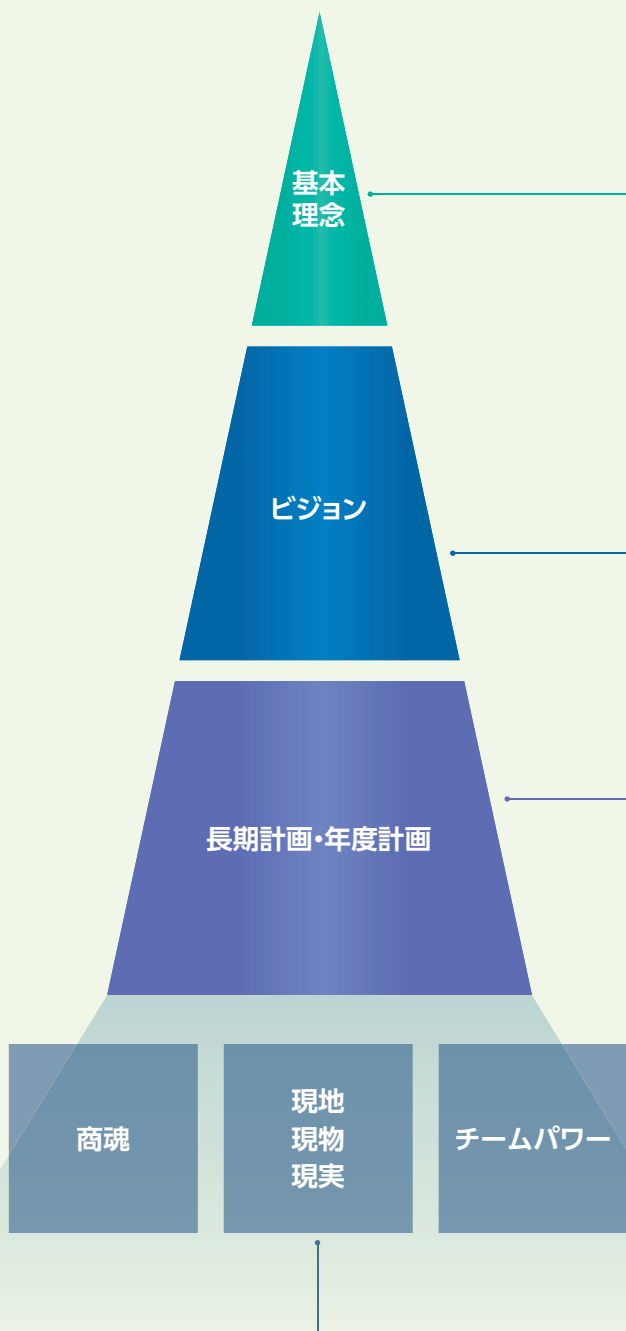
介護事業は「豊通オールライフ」として業界初の介護用品レンタル・販売のワンストップサービス提供体制を整え、利用者に身近な介護用品総合卸企業を目指します。オフィス住環境事業は「豊通ファシリティーズ」が従来のオフィス家具販売事業からオフィス建装事業へと領域を拡げ、総合建装企業として設計提案・工事管理・安全管理の機能を強化します。



## CSR (企業の社会的責任)

当社は、「基本理念」「ビジョン」「長期計画・年度計画」「豊田通商グループウェイ」の4層から構成されるグループ理念体系を掲げています。理念体系の頂点に位置する「基本理念」は、グループの存在意義とあるべき姿を示し、経営に取り組む意思を明らかにした「企業理念」と、すべての役員・社員がとるべき行動を規定した「行動指針」の2つで構成されています。

この企業理念の追求のために行動指針を実践することこそが、当社のCSR活動です。



### 基本理念

恒久的に変化しない、世代を通じて継承すべき最高概念

#### 企業理念

人・社会・地球との共存共栄をはかり、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す

#### 行動指針

良き企業市民として

- オープンでフェアな企業活動に努める
- 社会的責任の遂行と地球環境の保全に努める
- 創造性を発揮し、付加価値の提供に努める
- 人間を尊重し、活性化された働きがいのある職場づくりに努める

### ビジョン

基本理念を追求・実現し続ける中、2020年までに到達すべき目標・道標



### 長期計画

経営環境の変化を踏まえて毎年度見直す、5年先を見据えた事業活動指針

### 年度計画

年度方針と具体的なアクションプラン・数値目標

**G VALUE**  
with you

### フラッグシップ・メッセージ

「G' VALUE with you」は企業理念の実現に向けた、豊田通商グループのスローガンです。

「G'」にはこれからの豊田通商グループにとって重要な、様々なキーワードを託しています。

Global : 世界を舞台とした活動の展開

Glowing : 健康的にして燃え立つような意欲、情熱の保持

Generating : 新しい事業を創造し続けること

### 豊田通商グループウェイ

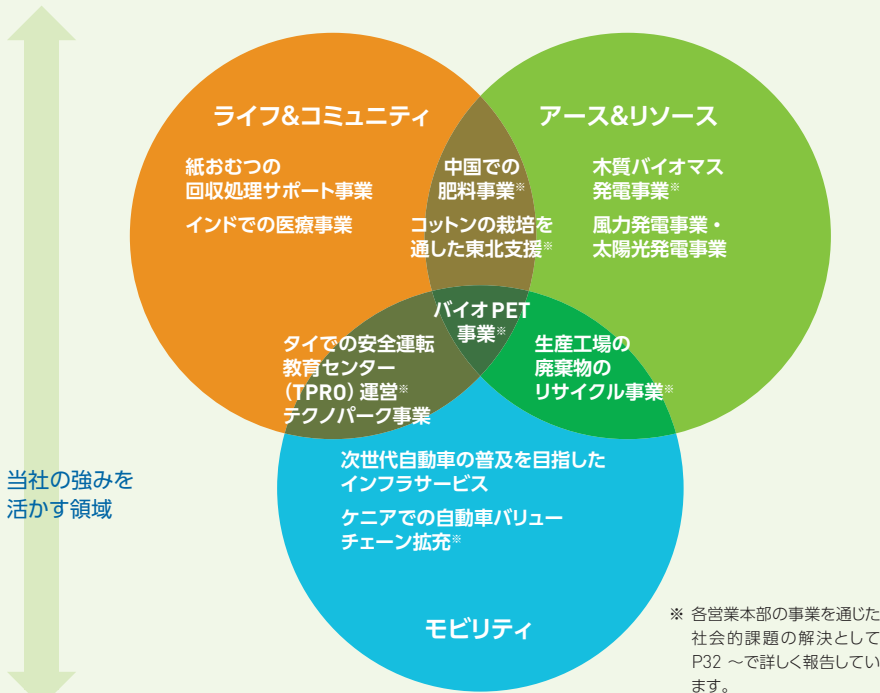
基本理念の実現やビジョンの達成に向け、すべての豊田通商グループ役職員が共有すべき価値観・行動原則



2013年4月、当社はCSR活動領域を「社会的課題解決型・地域貢献型事業」「企業責任遂行 (CSRの基本) 型」「社会貢献 (慈善) 型」の3つに分類したMAPを策定しました。特に「社会的課題解決型・地域貢献型事業」はGLOBAL 2020 VISIONに沿って整理しており、ビジョンの実現がすなわちCSRの推進となることを明確にしています。

## CSR活動MAP

### 社会的課題解決型・地域貢献型事業



↑  
当社の強みを活かす領域

### CSRゼロ線

↑  
企業として最低限取り組むべき領域

### 企業責任遂行 (CSRの基本) 型

#### コンプライアンス

- 内部統制システムの運用および整備
- 公正な競争および取引の徹底
- サプライチェーンCSRマネジメント

#### リスクマネジメント

- ERM委員会を中心としたリスク管理
- 事業継続マネジメント (BCM) の推進

#### 情報開示

- 当社HP上での積極的な情報開示
- ステークホルダーにとって分かりやすく、かつ透明性の高い情報開示

### 社会貢献 (慈善) 型

#### 環境

「地球との共存・共栄」を目指し、トヨタグループとも協同して、グローバルな規模で様々な環境保全活動やボランティア活動に参加しています。

#### 福祉

障がい者スポーツへの支援や介助犬育成の支援など、様々な社会的課題に取り組む活動に参加し、継続的に支援することで、より豊かな社会づくりの実現に貢献します。

#### 教育

留学生の奨学金による支援やブラジルの小学生への環境教育の実施など、様々な教育支援活動を通じて、世界で活躍できる豊かな人材の育成に寄与しています。



超小型EV (電気自動車)「コムス」の普及実験



(株) ユーラスエナジーホールディングスの風力発電事業



微生物テクノロジーを用いたトヨタケニアでの浄化活動



## CSR (企業の社会的責任)

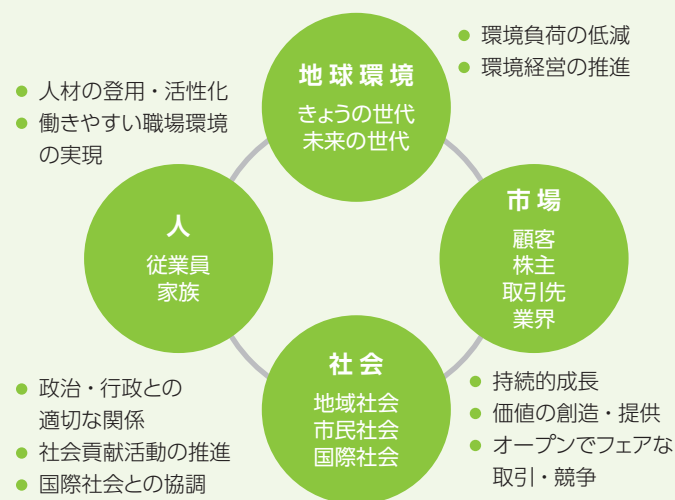
### 推進体制とステークホルダー

CSRの取り組みの中心として、「CSR推進委員会」(委員長：社長)を、年1回開催しています。CSR推進委員会の下部組織として「特定貿易管理委員会」「地球環境連絡会」「安全管理強化会議」「安全衛生推進委員会」を設置し、それぞれの会議体でCSRの各テーマについて議論および協議を行っています。また、コンプライアンスについては全社的なリスクを統合的に

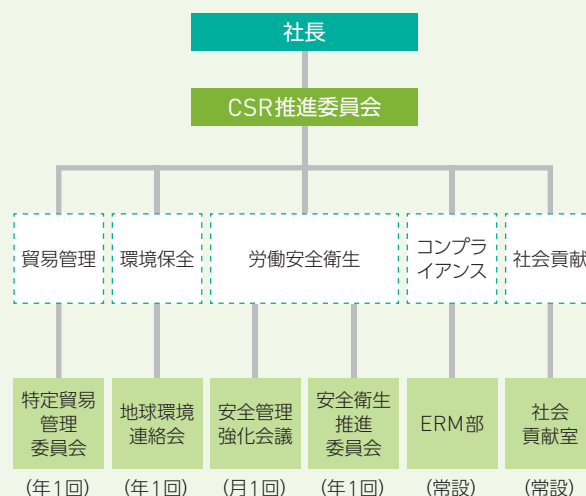
管理する「ERM (Enterprise Risk Management) 部」が、社会貢献については「社会貢献室」が専門組織として積極的に活動しています。

豊田通商はこのような体制の下、それぞれのCSR活動のさらなる活性化を図るとともに、すべてのステークホルダーに満足いただける「付加価値の提供」を目指しています。

### 豊田通商のステークホルダーとCSR



### CSR推進体制



## 安全

お客さまに提供する付加価値を追求し、グローバルな事業拡大を進める豊田通商グループにとって、安全確保は事業継続の大前提です。当社は様々な事業分野において加工や物流など付加価値を創造する現場=関連会社を有しており、これら関連会社と仕入先を合わせた三位一体の安全管理を進めています。月に1度の安全管理強化会議を通した事故・災害情報の共有化、各営業本部のゼロ災推進メンバー大会、グループ会社との安全衛生推進委員会を開催するなど、豊田通商グループ全社員への安全意識の徹底を図るとともに、安全体感道場・DVD研修による人材教育を実施し、危険を先取りできる人材育成に努めています。

また、工場安全診断・国内外生産拠点におけるリスクアセスメントを実施し、経営者の意識改革・危険を排除した設備づくりに取り組み、「安全マネジメント」の構築を進めています。さらに、新規事業案の計画策定時より、工事・設備の安全管理体制・方法の確認を行い、事業開発時点からの安全確保に取り組んでいます。2013年3月期からは海外拠点から安全衛生関係者が出席して安全管理体制の整備・強化を議論する「グローバル・セーフティ・ミーティング」を開催しており、2014年3月期はタイ、アメリカ、ブラジル、オーストラリア、インドネシア、南アフリカ、中国の7カ国のグループ会社から関係者が集まりました。

## 工場操業を伴う国内グループ会社の休業度数率\*

(2014年3月期)

	金属系	エネルギー系	その他
対象社数	14社	3社	14社
在籍人数	1,244名	481名	3,549名
度数率	0.00	0.00	0.00

※ 休業度数率：災害発生の頻度を表す指標。100万のべ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で算出する。



安全体感道場

食料を扱う商社として、食の安全の確保に対しても徹底した取り組みを行っています。食料本部では、食料安全推進室を中心に「食料安全管理システム」を構築し、法令遵守に努めています。サプライヤー選定にあたっては、書類審査に加え工場でも審査を実施し、選定基準をクリアした優良なサプライヤーのみを厳選登録しています。さらに、登録サプライヤーに対しては製品管理のためのガイドラインを示し、原料調達から製品出荷までの各工程で徹底した管理を義務づけています。また、

## 人材

人材の活性化こそ事業の動力源です。当社では「性別や年齢、国籍や文化の違いにかかわらず、誰もが力を発揮できる組織となり、新たな価値創造を目指す」をコンセプトに、人材の「ダイバーシティ（多様化）」に取り組んでいます。世界約90カ国にわたりグループ950社以上がビジネスを展開し、営業利益の6割以上を海外拠点が占めるようになった現在、豊田通商グループのビジョンを実現していくためには各国の法制や事業環境、文化などに精通したナショナルスタッフ（海外現地社員）の力が欠かせません。当社では、世界の多様な価値観を尊重することを基本姿勢とした上で、グローバルな人材戦略の策定と、海外事業体の経営を担う人材の育成を進めています。2013年3月期からは営業部と連携し、入社7年目までの若手社員全員を海外に派遣する計画を進めています。

## 主な研修と受講者数

(2014年3月期)

研修内容	対象者	受講者数
新入社員教育	新入社員	113名
安全管理者選任時研修	中堅社員・管理職	151名
海外赴任前研修		38名
工事責任者研修	各担当者 (グループ会社・仕入先さまを含む)	117名
作業責任者研修		674名
高所作業教育		334名
感電防止教育	仕入先さまを含む)	327名
安全体感道場		887名
トップ層研修	経営者	298名

食料安全管理システムのルールに基づいた検査マニュアルとして「現地サプライヤー検査」を定め、登録サプライヤーに着実な検査の実行を求めるとともに、サプライヤーによる現地検査が困難な場合には、食料本部による自社検査も実施しています。

加えて、日本国内への輸入品に関しては、想定外の農薬や動物用医薬品の残留リスクなども踏まえた自社検査ルールを策定し、これに基づいた検査を輸入時に実施しています。

## 女性社員数

(豊田通商 単体)

	10/4/1	11/4/1	12/4/1	13/4/1	14/4/1
社員数	3,267名	3,499名	3,585名	3,690名	3,722名
女性社員数	728名	950名	1,029名	1,062名	1,106名
女性社員比率	22.3%	27.2%	28.7%	28.8%	29.3%
子ども(18歳未満)のいる女性社員比率	14.0%	12.7%	19.1%	16.6%	17.9%

## 育児休業利用者数

(豊田通商 単体)

	10/4/1	11/4/1	12/4/1	13/4/1	14/4/1
女性社員	23名	41名	42名	40名	54名
男性社員	0名	4名	0名	1名	3名

## CSR (企業の社会的責任)

2014年3月期は、海外法人の社員と共にすべて英語で研修を行う「Global Advanced Leadership Program (GALP)」を導入しました。GALPは今後も継続して行い、グローバル経営人材の育成を図っていきます。また、ダイバーシティを推進するプロジェクトチームを立ち上げ、女性のさらなる活躍に向

けて、意識・モチベーション改革や、ライフイベントを考慮したキャリア構築などを検討してきました。さらに、シニア層の豊富な知識経験を関連会社でも活用する機会を増やすべく、「キャリア開発室」を新設しました。

## 環境

自動車産業を中心に「モノづくり」に深く関わる豊田通商グループは、環境をモノづくりの基盤と捉えており、環境問題に取り組むことは「循環型社会」「低炭素社会」「自然共生型社会」の3つを実現し、社会的責任を果たすと同時に、当社グループの成長にも寄与していくものと考えています。企業努力によるCO<sub>2</sub>や廃棄物などの環境負荷低減だけでなく、これら3つの社会実現に向けた事業活動を深耕し、国内外へ展開していくことが当社グループの使命であると認識しています。

「循環型社会」の実現に向けた取り組みとしては、従来より金属、自動車、家電、紙類などのリサイクルに加え、希少資源が含まれるバッテリーや携帯電話のリサイクル事業に取り組んでいます。また、業務活動を通して廃棄物排出量の削減(リデュース)、製品の繰り返し使用(リユース)、再資源化(リサイクル)の3Rを推進しています。

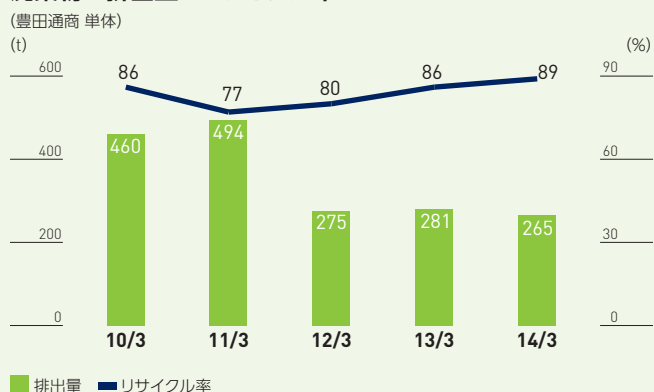
「低炭素社会」については、風力発電事業をはじめとする再生可能エネルギーによる電力事業を世界各地で推進しているほか、太陽光発電システム、太陽熱発電プラント、澱粉工場排水からのバイオガス回収や、クリーン開発メカニズム(CDM)などを活用した排出権事業にも世界各地で取り組んでいます。通常の業務活動においては、オフィスのエアコン設定温度の工夫や、工場における省エネ機器の導入、輸送の効率化などにより、CO<sub>2</sub>の排出量を削減しています。

「自然共生型社会」については、環境法令の遵守はもとより、環境アセスメントを実施することで汚染の予防を徹底しています。当社が経営責任を有する新規事業については、「環境推進室」が企画段階から環境アセスメントを実施し、環境対策を確

実に実行することで、環境法令の遵守と環境汚染の防止を徹底しています。2013年3月期から投融資環境事前審査制度を運用しており、2014年3月期は12件の大型投融資案件を審査し、実現しました。この審査制度は業界でもトップレベルと大手国際環境コンサル会社からも評価されています。

また、当社では環境連結経営の共通ツールとして環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証取得を国内外のグループ会社で推進しており、2014年3月末現在で国内56社、海外155社が取得しています。さらに、その有効性や運用状況を検証するために、内部監査と外部審査機関によるISO第三者監査(定期審査)を実施しています。同時に、環境マネジメントを推進する人材の養成を目的として、「ISOセミナー」を毎年開催しているほか、国内グループ会社の内部監査員を対象に、外部講師を招いて「内部監査員セミナー」を実施しています。

### 廃棄物の排出量とリサイクル率





## 社会貢献活動

豊田通商グループは良き企業市民として社会に貢献することを行動指針とし、地域社会に直接関わりを持ちながら、その課題解決に向けて積極的に参画し、人々に喜んでいただけるような活動に取り組むほか、人的貢献として社員にボランティアなどへの参加を促すなど、「顔の見える活動」への取り組みも推進しています。そして、「人(教育)・社会(福祉)・地球(環境)」を重点テーマに位置づけて、「企業による」資金的援助、自主プログラムの企画・実行、「役職員による」ボランティアへの参加を通じた貢献、参加を支援する制度・風土づくり、「事業による」地球環境負荷低減、循環型社会づくりへの貢献、の3つの

アプローチをバランス良く選択し、当社らしい取り組みを推進することで、「豊かな社会づくり」の実現に貢献できるよう努めています。

また、2011年の東日本大震災が起きて以降は、「震災復興支援」を社会貢献活動の最重要分野と位置づけています。被災現地での復興支援(トヨタグループによるボランティア活動、イベント開催)のほか、仮設住宅に住む児童生徒の学習支援、募金活動、東北製品の社内販売などを実施しています。

### 人(教育)



ミャンマーの移動図書館への寄付



自動車リサイクル工場での体験学習受け入れ

### 社会(福祉)



本社の各階に設置された「TABLE FOR TWO」自動販売機



コロンビアの子どもたちの学習支援活動

### 地球(環境)



森林保全活動「富士山の森づくり」



「藤前干潟を守る会」の清掃活動に参加

### 震災復興支援



震災による県外避難者との交流会に参加



被災地復興と障がい者自立を支援する物品販売会の開催

CSR活動の詳細は、当社ウェブサイトやCSRレポートに記載しています。



ウェブサイトCSRページ

<http://www.toyota-tsusho.com/csr>



CSRレポート2014

<http://www.toyota-tsusho.com/csr/report.html>



### コーポレート本部長からのメッセージ

#### 初の社外取締役を3名選任

当社は2014年6月に社外取締役3名を選任しました。社外取締役の幅広い経験や知識を当社の意思決定へ反映させるとともに、独立した立場で公正・中立な視点から業務執行を監督する体制を狙いとしています。

#### 各営業本部長が取締役として全体最適の視点を持つ

また当社は、各営業本部長が取締役として全社経営の視点を持ち、本部間の連携をとることで商品軸を超えたビジネスモデルを構築しています。例えば自動車関連のビジネスはバリューチェーンが長く、いくつもの本部にまたがるため、各本部最適で機能を提供することは必ずしもお客さまにとっての最善策にはなりません。そのため、全体最適の視点での収益の追求を図り、お客さまの利益につながる取り組みを行っています。これは当社が注力しているライフ&コミュニティやアース&リソースの分野においても重要で、特に新規事業を開始する上では複数の本部によるシナジーの創出が鍵となります。したがって、GLOBAL 2020 VISIONを実現する上では、全社一丸となって連携を高める現経営体制が当社にとって最適であると考えています。

#### 毎月の経営会議で投資案件の進捗について議論

一方、ビジョン実現に向けて投資額が増加する中では、その事業投資が本当に当社の企業価値向上に資するものか否かを客観的に見極めなければ、大きなリスクを背負うこととなります。当社では毎月、社長、副社長、コーポレート本部の役員ならびに各営業本部長との間で定期的に会議を開催し、年度計画で策定した各種投資案件の進捗状況について議論を行っています。また個別の具体的な案件については、その戦略性や社内の投資基準を踏まえ、投融資委員会／投融資協議会の場にて投資可否の判断を行っています。協議の場にコーポレート本部も参加し、様々な視点から議論を行い、リスクのあぶり出しを行うことにより、成功の確度が上がるものと考えています。今後も企業価値向上のためにコーポレート・ガバナンスの充実を図っていきます。

#### 山際 邦明

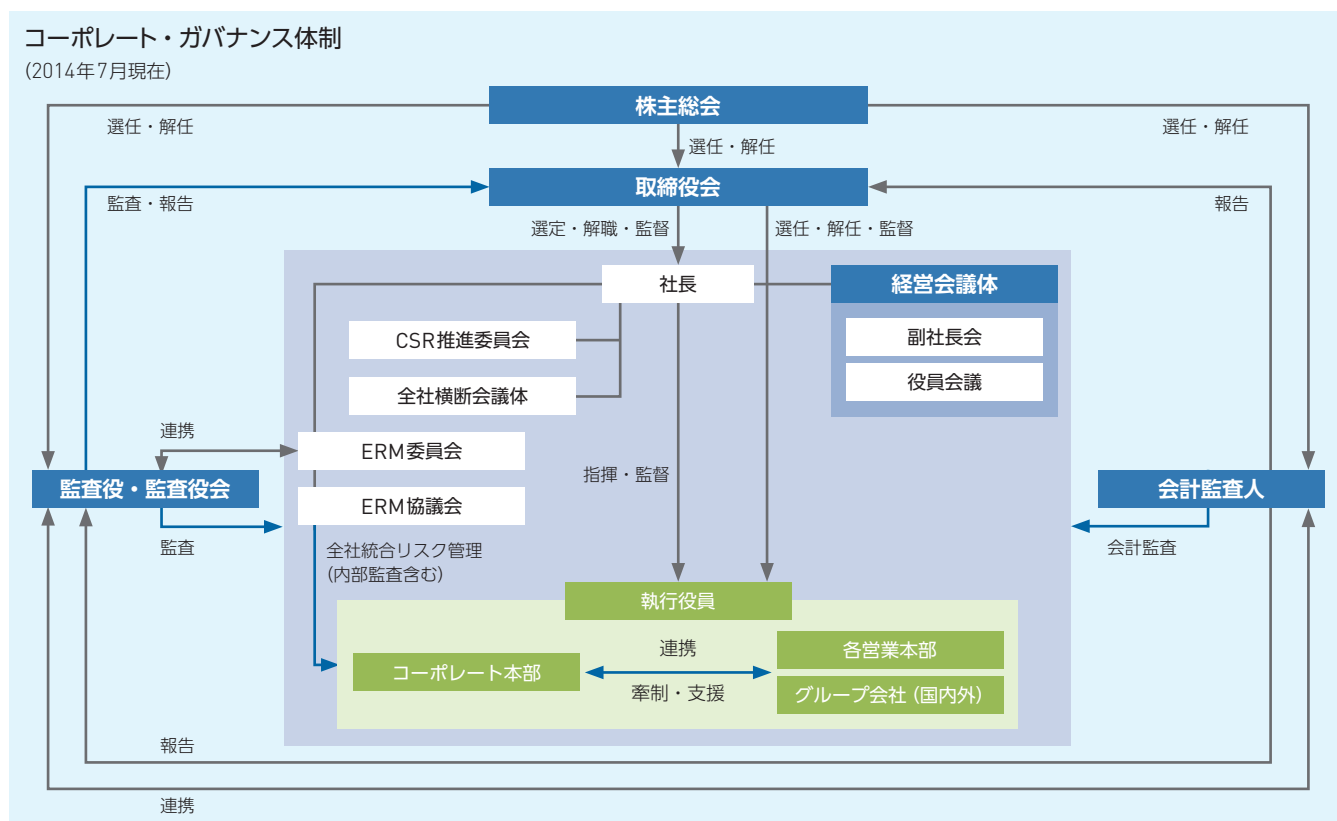
専務取締役  
コーポレート本部長

## 推進体制

当社は、経営の透明性および健全性の観点から監査役会設置会社の形態を採用し、経営の効率化と内部統制の強化を目的に執行役員制度を導入して取締役会をスリム化しています。取締役会は取締役16名で構成されており、うち3名が社外取締役であり、経営上の重要事項について意思決定を行うとともに、取締役の業務執行を監督しています。取締役の任期は1年で、取締役会は原則月1回開催しています。

監査役会は監査役5名で構成され、うち3名が社外監査役であり、社外の視点からのチェック機能を確保しています。各監査役は、取締役、執行役員および会計監査人、さらには内部監査部門などと定期的に意見交換を行い、業務執行の適法化・適正化・効率化に努めています。

また、当社は本部制による連結経営を推進しており、現在営業7本部、コーポレート本部の計8本部の組織編成になっています。各本部の本部長は取締役から選任され、全社的な経営を担うとともに、担当本部の職務執行を把握する役割を持ちます。執行役員は、各本部の本部長を補佐する立場から、本部の経営に専念します。このように、全社的な経営（取締役）と職務執行（執行役員）を分離することによって、取締役会による職務の執行状況の監督機能を強化し、権限と責任の明確化を図り、内部統制の充実を推進しています。





委員会・会議体の機能と役割

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化を目的に各種委員会・会議体を設置しています。全社横断的な検討課題については、

全社横断会議体を設け、取締役および執行役員が経営課題ごとに対策を検討し、必要に応じて取締役会に諮っています。

経営会議体

経営会議体は、副社長会・役員会議・方針会議・投融資委員会・投融資協議会など、業務執行における協議機関です。経営戦略上の重要な事項を協議しています。

ERM委員会・ERM協議会

ERM委員会では、内部監査の独立性を確保した上で、個別リスクに対する管理プロセスの監視や豊田通商グループのリスク洗い出しとリスク許容限度の決定を行っています。

ERM協議会では、ERM委員会へ上程する議題のスクリーニングを行っています。

CSR推進委員会

CSRの構成要素である安全、環境、コンプライアンス、社会貢献活動などについて協議および立案を行っています。

全社横断会議体

全社横断会議体は、複数本部の担当役員で横断的に協議する会議体で、全社に関わる経営戦略上重要な横断テーマに関する協議および方針の決定を目的としています。

<全社横断会議体の内容と目的>

- 人材育成強化会議：人材強化につなげるための、人材育成の各テーマの協議を行う
- 全社横断事業推進委員会：全社横断的で具体的な新規事業に関し、方針・予算の協議を行う
- 海外地域戦略会議：海外極、新興国・資源国への戦略について企画・推進を行う
- 原価低減・改善推進会議：全社横断での原価低減の推進、改善事例の共有化・横展開を行う
- IT戦略会議：全社IT戦略の方針の討議を行う

社外取締役の選任

	重要な兼職の状況 (2014年7月1日現在)	選任理由
高橋 治朗	名港海運株式会社代表取締役会長	名港海運株式会社において長年にわたり経営者として活躍し、また名古屋商工会議所会頭の経験を持っています。これらの経営全般にわたる豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映いただくため、選任しています。
川口 順子	明治大学国際総合研究所特任教授	環境庁長官、環境大臣、外務大臣などの要職を歴任し、またサントリー株式会社常務取締役 (生活環境部担当) の経験を持っています。環境問題や国際的な政治・経済動向に関する高度な専門的見識を当社の経営に反映いただくため、選任しています。
藤沢 久美	株式会社ソフィアバンク代表取締役 株式会社静岡銀行取締役	投資信託評価会社を起業し代表取締役を務めたほか、様々な企業の取締役や監査役に就任しており、また、公職にも就いています。これらの豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映いただくため、選任しています。

※3名とも独立役員

## 社外監査役の状況

	2014年3月期の主な活動状況	重要な兼職先と当社との関係
豊田 鐵郎	当期開催の取締役会17回中14回、また当期開催の監査役会14回中13回に出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識から議案審議に必要な発言を適宜行っています。	(株)豊田自動織機の取締役会長、愛知製鋼(株)の社外監査役および一般社団法人日本繊維機械協会会長。(株)豊田自動織機は、当社の株式39,365千株を保有する大株主であり、当社との間には製品および原材料の仕入・販売等の取引関係があります。また、愛知製鋼(株)と当社との間には製品および原材料の仕入・販売等の取引関係があります。一般社団法人日本繊維機械協会と当社との間には特別の関係はありません。
笹津 恭士	当期開催の取締役会17回中15回、また当期開催の監査役会14回中13回に出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識から議案審議に必要な発言を適宜行っています。	(株)東海理化電機製作所の社外監査役および愛知県公立大学法人の理事長。当社は(株)東海理化電機製作所との間に製品および原材料の仕入・販売などの取引関係があります。また、愛知県公立大学法人と当社との間には特別の関係はありません。
田島 和憲*	当期開催の取締役会17回中16回、また当期開催の監査役会14回中14回に出席し、公認会計士としての専門知識、経験などから議案審議に必要な発言を適宜行っています。	田島和憲公認会計士事務所長、(株)進和、ダイコク電機(株)および日本デコラックス(株)の社外監査役。(株)進和と当社との間には製品および原材料の仕入・販売等の取引関係があります。田島和憲公認会計士事務所、ダイコク電機(株)および日本デコラックス(株)と当社との間には特別の関係はありません。

\*独立役員

## 役員報酬

取締役の報酬については、株主総会で決議された限度額の範囲内において取締役会より委任された社長が、役職別に当期の利益の増減、会社を取り巻く経営環境などを総合的に勘案の上、決定しています。

監査役の報酬については、株主総会で決議された限度額の範囲内において一般情勢・責任などを勘案し、監査役会の協議によって決定しています。

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	ストック・オプション	賞与	
取締役	897	512	—	385	14
監査役(社外監査役を除く)	109	69	—	39	3
社外監査役	37	27	—	10	3

※1 上記には、2013年開催の定時株主総会終結をもって退任した取締役1名および監査役1名を含んでいます。

※2 2007年開催の定時株主総会決議による取締役に対する報酬限度額は月額90百万円です。

※3 2014年開催の定時株主総会決議による監査役に対する報酬限度額は月額16百万円です。

### リスク管理体制

リスクマネジメントについてはERM部を設置し、当社グループ全体のリスクにつき、各部署・各グループ会社との連携により、連結ベースでのリスクマネジメント体制の構築、強化を図っています。具体的には、ERM部が各種リスクの情報を一元管理し、各種リスクの主管部署を通じて管理規程の整備、研修の実施、マニュアルの配布などを行っています。当社の業務執行との関わりにおいて、特に留意を要する投融資リスク、信用リスク、市場リスク、カントリーリスク、労働安全衛生および環境保全に関するリスクについては、管理規程あるいはガイドラインを整備し、リスクの適切な把握と管理を実施しています。さらに、財務系リスクの管理については、リスクアセットの計測

を実施し、当社連結ベースでのリスクアセット総量とリスク許容量との均衡を図ることに取り組んでいます。

また、ERM委員会は上記に記載のリスクに関する全社的な把握と問題の発見に努め、必要な対策を推進しています。

2014年3月期は、グループ会社のガバナンス強化を意識し、11の重点対応リスクを抽出しERM協議会での定期的報告をすることで進捗を管理しました。また、カントリーリスクに関しては、人事部内に「セキュリティー対策室」を新設し、外部情報を積極的に収集して、危険が予想される国に対して特別注意国と懸念国に分類し、リスクが顕在化する前からグループとして共通の見解、対応が取れるような社内の枠組みを作りました。

### 情報開示

決算説明会や個別ミーティングなどの場を通じて、海外を含む投資家の皆さまに情報を開示し、対話を深めています。

2014年3月期は、直接的な対話の機会を増やすことを目的に、投資家の皆さまとの年間200回以上の個別ミーティングの開催や、必要に応じたスモールミーティングの開催に加え、国内で開催された海外投資家向けカンファレンスに参加しました。決算説明会については、日・英2カ国語のウェブサイトにも動画を掲載したほか、年4回のうち2回をテレフォンカンファレンス形式で実施し、幅広い投資家の皆さまにより深いご理解をいただけるよう取り組んでいます。

また、株主総会は一人でも多くの株主の皆さまにご出席いただけるよう、集中日を避けて開催しています。ご出席いただけなかった株主さまや、その他のステークホルダーの皆さまにも総会の様子を当社ウェブサイトにて後日オンデマンド映像で提供しています。招集通知は、議決権を行使しやすくするために総会の3週間前に発送しています。さらに、国内外の機関投資家の皆さまが円滑に議決権を行使できるよう、議決権行使プラットフォームにも参加しています。

### コンプライアンス体制

当社では役員・社員の職務の執行が法令および定款に適合するために様々な施策を実施しています。社長を委員長とするCSR推進委員会を設置し、企業活動全般における企業倫理面ならびに法律面からの取り組みに加え、環境問題、社会貢献活動などについて、重点的に対応・取り組みを進めています。社員には、当社の企業理念に基づく行動指針を明示した行動倫理ガイド・携帯版小冊子などを配布し、周知徹底を図っています。

加えて、派遣社員や契約社員を含むグループ全社員を対象に社内(ERM部)と社外(弁護士事務所)に2つの内部通報窓

口を設け、企業倫理に関する通報や相談に応じています。相談者は、「公益通報者保護法」に従い、十分な配慮と身分保障を受け、氏名やその内容については守秘義務を厳守し、相談者への人事・昇格・昇給などの身分に関わる一切の不利益行為を禁止しています。また、相談後の経過についても、ERM部長がフィードバックします。

また日々の業務で遵守すべき具体的な行動規範を役員や社員に浸透させるために、下記の通り各種の研修やセミナーを実施し、法令遵守の徹底を図っています。



## 主なコンプライアンス研修と開催実績

	対象	内容	2014年3月期の実績
役員法務研修会	豊田通商(株)の役員	コンプライアンス全般	36名
新入社員コンプライアンスセミナー	豊田通商(株)の新入社員	コンプライアンス全般	113名
特定テーマに関する研修	豊田通商(株)の社員	下請法、第三国入出金取扱要領、知的財産権の基礎 など	672名
e-ラーニング	豊田通商(株)の社員	下請法	3,853名
国内関連企業人事担当セミナー	主要な国内グループ会社人事担当者	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人事が抱える課題と対応</li> <li>• 労働基準法対応</li> <li>• Off-JTの活用</li> </ul>	136名 (のべ3回)
国内支店法務巡回セミナー	国内支店社員	下請法	128名
国内グループ会社新任役員研修	主要な国内グループ会社新任役員	コンプライアンス全般	25社42名
海外駐在赴任前リスクマネジメント研修	駐在赴任前社員	内部統制、不正防止	102名
役員検討会	豊田通商(株)の役員	コンプライアンス遵守について	36名

## 当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための方針

豊田通商グループにおける業務の適正を確保するために、グループ横断会議体において、グループ方針の共有と情報の相互共有を図っています。また、子会社の業務執行を不当に害しない限りにおいての財務内容や業務執行上の重要事項の

把握・管理を実施しており、子会社の体制に応じて、必要があれば取締役・監査役を派遣して、業務の監視・監査を実施し、また当社ERM部による内部監査を実施しています。

## サプライチェーンマネジメント

当社は、多様なバリューチェーンをグローバルに構築し世界中の国々から原料や商品を調達しています。その中には、強制労働や児童労働が懸念されている地域も含まれるため、事業を展開するにあたっては、それぞれの地域において、サプライチェーンを通じたCSRマネジメントを推進していくことが必要と考えています。

そのため、CSRについてサプライヤーと認識を共有し、協調してCSRへの取り組みを推進することで、互いの持続可能な成長を実現するために、「サプライチェーンCSR行動指針」を制定し、サプライヤーに遵守を求めています。

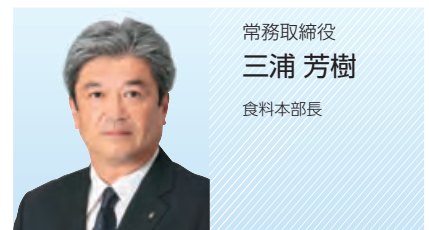
### 豊田通商サプライチェーンCSR行動指針 (2012年4月1日制定)

- 従業員の人權を尊重し、非人道的な扱いを行わない。
- 従業員に対する強制労働・児童労働・不当な低賃金労働を防止する。
- 従業員に対して安全、衛生的でかつ健康的な労働環境の提供に努める。
- 雇用における差別を行わない。
- 関係法令および国際的なルールを遵守し、公正な取引および腐敗防止を徹底する。
- 商品やサービスの品質・安全性を確保する。
- 地球環境の健全な維持に努める。
- 上記に関する情報の適時・適切な開示を行う。

# 役員一覧

(2014年7月1日現在)

## 取締役



※代表取締役

## 監査役



社外取締役  
高橋 治朗



常勤監査役  
足立 誠一郎



監査役  
豊田 鐵郎



社外取締役  
川口 順子



常勤監査役  
志治 芳弘



監査役  
菅津 恭士



社外取締役  
藤沢 久美



監査役  
田島 和憲

## 執行役員

### 常務執行役員

中山 純	豊田通商アジアパシフィック社長
平井 鉄郎	コーポレート本部長補佐 兼 自動車本部長補佐
村田 稔	豊田通商アメリカ社長
荒木 良文	豊田通商ブラジル社長
佐藤 博文	豊田通商タイランド社長
丹羽 裕之	自動車本部長補佐
岡本 康	化学品・エレクトロニクス本部長補佐
林 静	豊田通商インドシア社長 兼 コロンボ事務所長
松下 剛	生活産業本部長補佐
近藤 隆弘	中国総代表、豊田通商(中国) 総経理 兼 北京事務所長

### 執行役員

近藤 秀樹	金属本部長補佐 兼 化学品・エレクトロニクス本部長補佐
金谷 英毅	化学品・エレクトロニクス本部長補佐 兼 豊通ケミプラス社長
谷 重樹	コーポレート本部長補佐 兼 豊通シスコム社長
大場 清義	グローバル部品・ロジスティクス本部長補佐
濱本 裕二	機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部長補佐
貸谷 伊知郎	CFAO副社長
筒井 達矢	化学品・エレクトロニクス本部長補佐
榎並 幹人	食料本部長補佐

井上 義博	機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部長補佐
樺本 光弘	化学品・エレクトロニクス本部長補佐
江山 純	グローバル部品・ロジスティクス本部長補佐
竹内 直樹	自動車本部長補佐
永井 康裕	コーポレート本部長補佐 兼 豊田支店長
田坂 寛	生活産業本部長補佐
近藤 正範	機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部長補佐
鈴木 敏	自動車本部長補佐
早田 元哉	食料本部長補佐
斉藤 尚治	金属本部長補佐
富永 浩史	豊田通商アメリカCFO
岩本 秀之	コーポレート本部長補佐
坂口 肇	コーポレート本部長補佐
鈴木 務	豊田通商ヨーロッパ社長 兼 豊田通商UK社長
柚原 一夫	コーポレート本部長補佐 兼 金属本部長補佐 兼 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部長補佐
秦 直之	金属本部長補佐 兼 大阪支店長

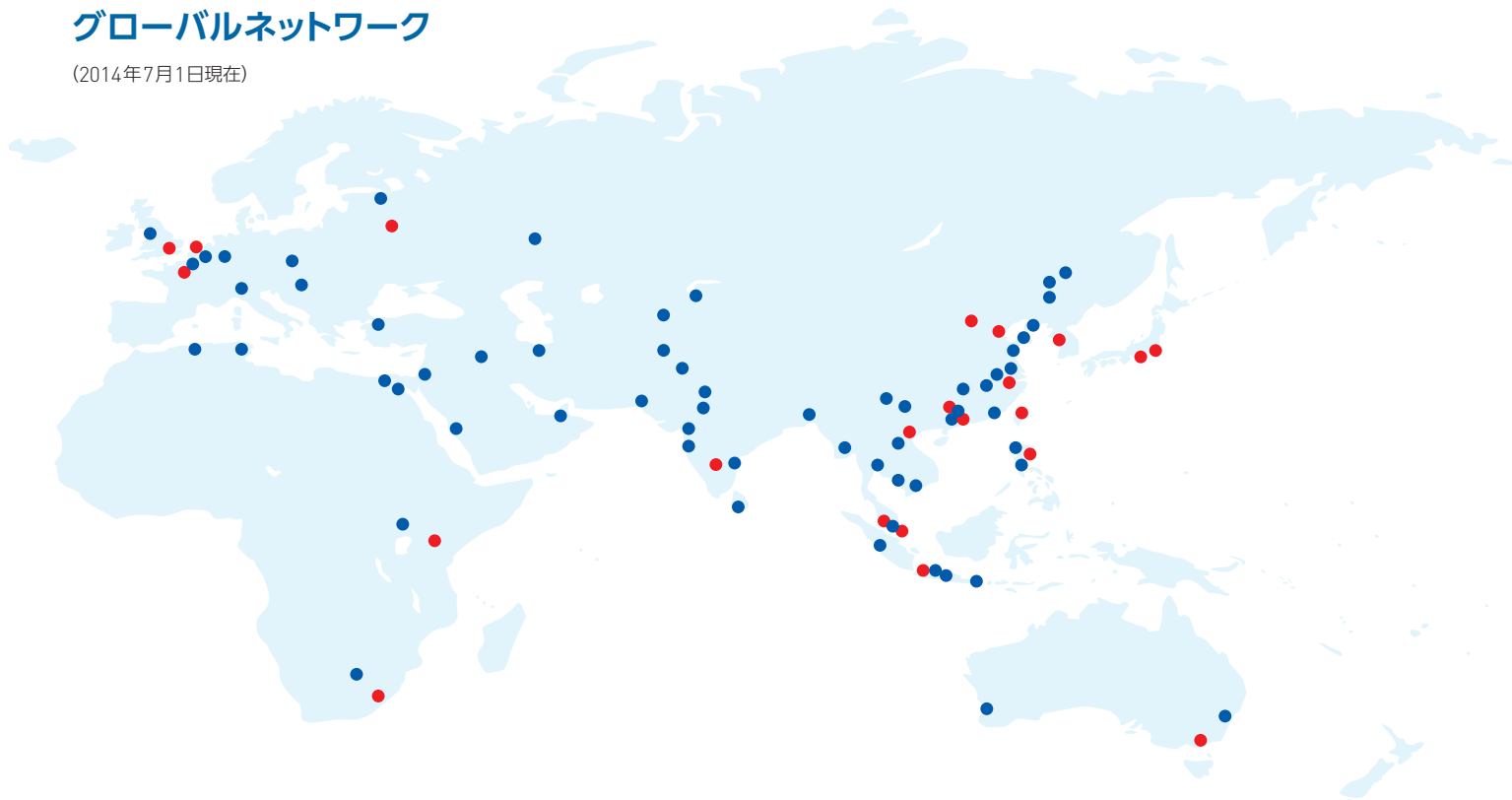
注：会社名および役職名は記載当時の表記を使用しています。(2014年7月1日現在)



# 組織体制

## グローバルネットワーク

(2014年7月1日現在)



### 日本

#### 豊田通商株式会社

名古屋本社

東京本社

大阪、浜松、豊田、北海道、東北、新潟、北陸、  
広島、九州、三島、高松

### 北米

#### Toyota Tsusho America, Inc.

Georgetown (U.S.)

Battle Creek, Boston, Chicago, Cincinnati,  
Columbus, Dania Beach, Detroit, Franklin,  
Fremont, Houston, Huntsville, Jackson,  
Lafayette, Los Angeles, Memphis, Miami,  
Missouri, New York, Portland, Princeton,  
San Antonio, San Diego, San Francisco,  
Tennessee, Tupelo, West Virginia

#### Toyota Tsusho Canada, Inc.

Ontario (Canada)

Woodstock

#### Toyota Tsusho Mexico, S.A. de C.V.

Monterrey (Mexico)

Mexico City, Irapuato

### 中南米

#### Toyota Tsusho Corporation

Santiago, Lima

#### Toyota Tsusho America, Inc.

San Jose

#### Toyota Tsusho de Venezuela, C.A.

Caracas (Venezuela)

#### S.C. Toyota Tsusho do Brasil Ltda.

Sao Paulo (Brazil)

Rio de Janeiro

#### Toyota Tsusho Argentina S.A.

Buenos Aires (Argentina)

#### C.I. Toyota Tsusho de Colombia S.A.

Bogota (Colombia)

### 欧州

#### Toyota Tsusho Europe S.A.

Bruxelles (Belgium)

Düsseldorf, Gebze, Milano, Paris, Praha,  
Valenciennes, Walbrzych

#### Toyota Tsusho U.K. Ltd.

London (U.K.)

Derby

#### CFAO S.A.

Paris (France)

### ロシア & CIS

#### Toyota Tsusho Corporation

Almaty, Moscow, Tashkent

#### Toyota Tsusho RUS LLC

Moscow (Russia)

St. Petersburg, Togliatti

### アフリカ

#### Toyota Tsusho Corporation

Alexandria, Alger, Cairo, Tunis

#### Toyota Tsusho Africa (Pty) Ltd.

Durban (South Africa)

Johannesburg

#### Toyota Tsusho East Africa Ltd.

Nairobi (Kenya)

Juba



- 豊田通商および海外現地法人本社
- 海外現地法人事業拠点

## セグメント別子会社・関連会社数

金属本部	98
グローバル部品・ロジスティクス本部	70
自動車本部	247
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部	221
化学品・エレクトロニクス本部	170
食料本部	38
生活産業本部	47
コーポレート本部・現地法人	64
合計	955社

豊田通商単体および連結子会社従業員数：50,423名  
(うち単体従業員数：2,809名)

### 中近東

#### Toyota Tsusho Corporation

Amman, Dubai, Jeddah, Baghdad, Tehran

### アジア

#### Toyota Tsusho Corporation

Manila, Beijing, Colombo, Dhaka, Islamabad, Jakarta, Karachi, Lahore, Phnom Penh, Vientiane, Yangon

#### Toyota Tsusho (China) Co., Ltd.

Beijing (China)

#### Toyota Tsusho (Tianjin) Co., Ltd.

Tianjin (China)

Beijing, Changchun, Dalian, Harbin, Shenyang

#### Toyota Tsusho (Shanghai) Co., Ltd.

Shanghai (China)

Chengdu, Chongqing, Nanjing, Nantong, Qingdao, Wuxi, Yantai, Changshu

#### Toyota Tsusho (Guangzhou) Co., Ltd.

Guangzhou (China)

Nansha, Xiamen, Wuhan

#### Toyota Tsusho (H.K.) Co., Ltd.

Hong Kong (China)

DongGuan

#### Toyota Tsusho (Taiwan) Co., Ltd.

Taipei (Taiwan)

#### Toyota Tsusho Korea Corporation

Seoul (Korea)

#### Toyota Tsusho Philippines Corporation

Laguna (Philippines)

Taguig

#### Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd.

Bangkok (Thailand)

#### Toyota Tsusho Asia Pacific Pte. Ltd.

Singapore (Singapore)

#### Toyota Tsusho Asia Pacific (Thailand) Co., Ltd.

Bangkok (Thailand)

#### Toyota Tsusho (Malaysia) Sdn. Bhd.

Kuala Lumpur (Malaysia)

Johor Bahru

#### PT. Toyota Tsusho Indonesia

Jakarta (Indonesia)

Bandung, Cibitung, Surabaya

#### Toyota Tsusho India Pvt. Limited

Bidadi (India)

Bangalore, Chennai, Mumbai, Delhi-NCR, Ahmedabad, Manesar

#### Toyota Tsusho Vietnam Co., Ltd

Hanoi (Vietnam)

Ho Chi Minh City

### オセアニア

#### Toyota Tsusho (Australasia) Pty. Ltd.

Melbourne (Australia)

Sydney, Perth

# 主要連結子会社および関連会社

(2014年7月1日現在)

		会社名	所在国	議決権比率	事業内容
連結子会社	国内	豊田スチールセンター (株)	日本	90.0	金属の加工および保管
		豊通鉄鋼販売 (株)	日本	100.0	鋼材の卸売
		豊通リサイクル (株)	日本	97.0	金属の回収ならびに販売
		豊田メタル (株)	日本	50.0	金属屑類の回収・加工・販売
		豊通鋼管 (株)	日本	100.0	鋼管の切断および部品加工
		(株) 関東コイルセンター	日本	100.0	薄鋼板の切断加工ならびに販売
		オリエンタル鋼業 (株)	日本	100.0	薄鋼板加工および販売
		豊通マテリアル (株)	日本	100.0	金属製品の販売および原材料などの集荷販売 産業廃棄物マニフェスト・使用済み自動車
		グリーンメタルズ (株)	日本	100.0	鉄スクラップおよび非鉄金属スクラップ加工
		(株) プロスチール	日本	61.3	特殊鋼材の加工および販売
		豊通スメルティングテクノロジー (株)	日本	99.8	アルミ溶湯および地金の製造販売
		豊通レアアース (株)	日本	100.0	非鉄金属卸売業
		北日本建材リース (株)	日本	55.0	鋼製仮設鋼材の売買、賃貸ならびに修繕
		海外		Poland Smelting Technologies Polst Sp. Zo.O.	ポーランド
Pt. Indonesia Smelting Technology	インドネシア			100.0	アルミ溶湯および再生塊の製造販売
Tianjin Fengtian Steel Process Co., Ltd.	中国			70.0	鋼材加工業
Guangzhou Guangqi Toyotsu Resource Management Co., Ltd.	中国			60.0	鉄屑、古紙、その他廃棄物のリサイクル
TT Steel Processing (Thailand) Co., Ltd.	タイ			100.0	鋼板ブランキング加工
Tianjin Toyotsu Aluminium Smelting Technology Co., Ltd.	中国			100.0	アルミ溶湯および地金の製造販売
Toyota Tsusho Metals Ltd.	イギリス			100.0	非鉄金属先物取引受託業
Toyota Tsusho South Africa Processing (Pty.) Ltd.	南アフリカ			80.0	鋼板ブランキング加工
TT Steel Centre Australia Pty. Ltd.	オーストラリア			100.0	鋼板ブランキング加工
Pt. TT Metals Indonesia	インドネシア			100.0	鋼板ブランキング加工
Tianjin Toyota Tsusho Steel Co., Ltd.	中国			100.0	鋼板ブランキング加工
Guangqi Toyotsu Steel Processing Co., Ltd.	中国			70.0	鋼板ブランキング加工
Tianjin Toyotsu Resource Management Co., Ltd.	中国			100.0	鉄屑その他廃棄物のリサイクル
Guangzhou Aluminium Smelting Technology Co., Ltd.	中国			66.7	アルミ溶湯および再生塊の製造販売
Changchun Tong-Li Aluminium Smelting Technology Co., Ltd.	中国			70.0	アルミ溶湯および再生塊の製造販売
Techno Steel Processing De Mexico, S.A. De C.V.	メキシコ			95.7	電磁鋼板加工・販売
Tianjin Toyotsu Aluminium Processing Technology Co., Ltd	中国			100.0	物流センター、アルミ型材の切断化工 (主にデンソー天津向け)
Guangzhou Fengzhong Aluminium Smelting Technology Co., Ltd.	中国			100.0	アルミ溶湯および地金の製造販売
Toyota Tsusho (Taicang) Special Steel Processing Co., Ltd.	中国	100.0	特殊鋼丸棒の物流、切断加工および販売		



## グローバル部品・ロジスティクス本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容
連結子会社	国内	豊通物流 (株)	100.0	保管・物流業
		トピックス (株)	95.0	コンピューター機器、ソフトウェア販売・賃貸・保守
		豊通ヴィーテックス (株)	100.0	繊維製品の製造
		豊通マテックス (株)	100.0	産業資材、生活資材の調達・開発・販売
		豊通オートモーティブクリエーション (株)	100.0	自動車用品の開発・製造・販売
海外		Cactus Automotive Service De Mexico, S. De Rl. De C.V.	100.0	保管・物流業
		Hero Logistics, Lp.	49.0	保管・物流業
		TLD Logistics Services, Inc.	90.0	物流業
		TTK Logistics (Thailand) Co., Ltd.	77.0	保管・物流業
		Toyota Transport (Thailand) Co., Ltd.	66.6	物流業
		TT Marunouchi (Thailand) Co., Ltd.	51.0	物流業
		TT Logistics (Australasia) Pty. Ltd.	100.0	保管・物流業
		Shanghai Toyota Tsusho Hot-Line Logistics Co., Ltd.	100.0	保管・物流業
		P.T. Toyota Tsusho Logistic Center	97.9	保管・物流業
		Hot-Line International Transport (H.K.) Limited	100.0	保管・物流業
		Toyotsu Kamigumi Logistics (Changshu) Co., Ltd.	51.0	保管・物流業
		Wingard Quality Supply, Llc.	49.0	タイヤ・ホイール組付事業
		Hero Assemblers, Lp.	44.0	タイヤ・ホイール組付事業
		Wingard Wheel Works, Llc.	49.0	タイヤ・ホイール組付事業
		Magnolia Automotive Services, Llc.	49.0	タイヤ・ホイール組付事業
		Maple Automotive Corporation	100.0	タイヤ・ホイール組付事業
		TT Assembly Systems (UK) Ltd.	95.6	タイヤ・ホイール組付事業
		TT Assembly (Thailand) Co., Ltd.	100.0	タイヤ・ホイール組付事業
		TT Assembly East Co., Ltd.	100.0	タイヤ・ホイール組付事業
		TT Assembly (Australia) Pty. Ltd.	100.0	タイヤ・ホイール組付事業
		Tianjin Toyotsu Automotive Parts Assembly Co., Ltd.	100.0	タイヤ・ホイール組付事業
		TT Techno-Park Co., Ltd.	79.0	工業団地における総務・経理などの業務サービス
		TTK Asia Transport (Thailand) Co., Ltd.	77.0	物流業
		PT. TT Techno Park Indonesia	100.0	工業団地運営
		TT Techno Park Management Services India Pvt. Ltd.	100.0	工業団地における総務・経理などの業務サービス
	持分会社	国内	リリカラ (株)	18.8
海外		TK Logistica Do Brazil Ltda.	51.0	保管・物流業
		TK Logistica De Mexico S. De R.L. De. C.V.	51.0	保管・物流業
		GAC Toyota Tsusho Logistics., Ltd.	45.0	物流業
		Tianjin Fengtian Logistics Co., Ltd.	36.2	保管・物流業
		Total Logistic Services (M) Sdn. Bhd.	27.0	保管・物流業
		Toyota Techno Park India Pvt. Ltd.	30.0	工業団地運営
		Chongqing CTG Co., Ltd.	40.0	自動車用品の開発・製造・販売

		自動車本部			
	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	国内	(株) ティー・イー・エス	日本	100.0	自動車部品・機械の販売・サービス、中古車・中古フォークリフト・部品輸出
		O-RUSHインターナショナル(株)	日本	100.0	輸入車中古車買取・販売、部品販売およびサービス
海外		Comercio de Veiculos Toyota Tsusho Ltda.	ブラジル	100.0	自動車・部品販売およびサービス
		Toyota Trinidad & Tobago Ltd.	トリニダード・トバゴ	100.0	自動車・部品の輸入・販売およびサービス
		Toyota Lanka (Private) Limited	スリランカ	100.0	自動車・部品の輸入・販売およびサービス
		Toyota (Cambodia) Co., Ltd.	カンボジア	80.0	自動車・部品の輸入・販売およびサービス
		Toyota Tsusho South Pacific Holdings Pty. Ltd.	オーストラリア	100.0	持株会社
		Toyota Caucasus Ltd.	グルジア	100.0	自動車・部品の輸入・卸売
		Business Car	ロシア	92.1	自動車・部品販売およびサービス
		T.T.A.S. Co., Ltd.	ミャンマー	75.0	自動車・部品販売およびサービス
		TTC Auto Argentina S.A.	アルゼンチン	100.0	自動車・部品販売およびサービス
		Toyota Kenya Ltd.	ケニア	100.0	自動車・部品の輸入・販売およびサービス
		Toyota Malawi Ltd.	マラウィ	100.0	自動車・部品の輸入・販売およびサービス
		Toyota Zimbabwe (Private) Ltd.	ジンバブエ	100.0	自動車・部品の輸入・販売およびサービス
		Toyota Zambia Ltd.	ザンビア	100.0	自動車・部品の輸入・販売およびサービス
		Toyota De Angola, S.A.	アンゴラ	100.0	自動車・部品の輸入・販売およびサービス
		Toyota Lakozy Auto Private Ltd.	インド	93.2	自動車・部品販売およびサービス
		TOO Toyota Tsusho Kazakhstan Auto	カザフスタン	100.0	自動車・部品販売およびサービス
		Toyota Adria, D.O.O.	スロベニア	100.0	自動車・部品の輸入・卸売
		Toyota Jamaica Ltd.	ジャマイカ	80.0	自動車・部品の輸入・販売およびサービス
		Thai Hino (Nakhonsawan) Co., Ltd.	タイ	100.0	トラック・部品販売およびサービス
		Toyotsu Auto (Middle East) Fze.	アラブ首長国連邦	100.0	自動車部品の輸出
		Toyota Tsusho Automobile London Holdings Ltd.	イギリス	100.0	持株会社
		Toyota Uganda Ltd.	ウガンダ	100.0	自動車・部品の輸入・販売およびサービス
		Subaru Southern Africa (Pty.) Ltd.	南アフリカ	100.0	自動車・部品の輸入・販売およびサービス
		UMW Toyotsu Motors Sdn. Bhd.	マレーシア	70.0	自動車・部品販売およびサービス
		TTLA Limited Liability Partnership	カザフスタン	100.0	自動車・部品販売およびサービス
		Toyota Tsusho Saigon Motor Service Co.	ベトナム	62.4	自動車・部品販売およびサービス
		Tsusho Capital Service (Proprietary) Ltd.	南アフリカ	100.0	自動車販売金融
	Tsusho Capital Kenya Ltd.	ケニア	100.0	自動車販売金融	
	Tsusho Capital Mauritius Ltd.	モーリシャス	100.0	自動車販売金融	
	Toyotsu Auto Mart Kenya Ltd.	ケニア	97.3	中古車・部品販売およびサービス	
持分会社	海外	Pt. Astra Auto Finance	インドネシア	30.0	自動車販売金融
		Jiangmen Huatong Toyota Motor Sales & Service Co., Ltd.	中国	40.0	自動車・部品販売およびサービス
		Hinopak Motors Ltd.	パキスタン	29.7	トラック・バスなど商用車組立
		Toyotoshi S.A.	パラグアイ	23.0	自動車・部品販売およびサービス
		Urmqi Huatong Toyota Service Co., Ltd.	中国	40.0	自動車・部品販売およびサービス
		Valor Motriz, S.De R.L.De C.V.	メキシコ	49.0	自動車・部品販売およびサービス
		TRD Asia Co., Ltd.	タイ	20.0	カーアクセサリーの企画・開発・販売
		Toyota (Mauritius) Ltd.	モーリシャス	50.0	自動車・部品販売およびサービス
		Nanjing Jiatong Hino Sale Service Co., Ltd.	中国	50.0	トラック・部品販売およびサービス
		Toyota del Ecuador, S.A.	エクアドル	33.3	自動車・部品の輸入・卸売
		Toyota Motor Engineering Egypt S.A.E.	エジプト	40.0	自動車組立



## 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	国内	(株) 豊通マシナリー	日本	100.0	機械器具の製造販売および保全
		(株) 豊通テクノ	日本	100.0	技術開発向け部品エンジニアリング会社
		(株) エネ・ビジョン	日本	65.2	コージェネレーションシステムの販売・メンテナンス
		トキワエンジニアリング (株)	日本	100.0	樹脂製品および産業機械装置の製造・販売
		岐阜精機工業 (株)	日本	90.0	金型および金型部品の設計・製造・販売
		(株) ユーラスエナジーホールディングス	日本	60.0	風力発電および太陽光発電事業統括会社
		豊通エネルギー (株)	日本	100.0	液化石油ガスなどの販売
	海外	Industrial Tech Services, Inc.	アメリカ	51.0	設備機械のメンテナンス
	Pt. Toyota Tsusho Mechanical & Engineering Service Indonesia	インドネシア	100.0	機械・器具の販売および保全	
	Toyota Tsusho M&E (Thailand) Co.,Ltd	タイ	100.0	機械・器具の販売および保全	
	Tomen Power (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	100.0	発電事業統括会社	
	Toyota Tsusho Energy Europe Cooperatief U.A.	オランダ	100.0	カナダガス焼き複合発電事業	
	Toyota Tsusho Power USA, Inc.	アメリカ	100.0	米国ガス焼き発電事業	
	Toyota Tsusho CBM Queensland Pty. Ltd.	オーストラリア	100.0	炭層メタンガス探鉱・開発・生産	
	Toyota Tsusho Gas E&P Otway Ltd.	イギリス	100.0	ガス生産・精製・販売事業	
	Toyota Tsusho Gas E&P Trefoil Pty. Ltd.	オーストラリア	100.0	ガス探鉱・開発・生産	
	Toyota Tsusho Wheatland Inc.	カナダ	100.0	カナダ炭層メタンガス開発・生産・販売事業 (SPC)	
	Toyota Tsusho Mining (Australia) Pty. Ltd.	オーストラリア	100.0	石炭採掘事業への投資および同事業の運営	
	Tomen Panama Asset Management S.A.	パナマ	100.0	石炭採掘事業への投資および同事業の運営	
	Toyota Tsusho Petroleum Pte. Ltd.	シンガポール	100.0	バンカーオイル・石油製品の販売	
	Kwarta Maritime S.A.	パナマ	100.0	海運業	
	Toyota Tsusho Corporation De Mexico S.A. De C.V.	メキシコ	100.0	フォークリフト輸入販売	
	Toyota Tsusho Material Handling America Inc.	アメリカ	100.0	米国フォークリフトディーラー	
	Toyota Tsusho Forklift (Thailand) Co., Ltd.	タイ	90.0	タイ国内におけるフォークリフトの輸入販売	
	Toyota Tsusho Tekhnika Llc.	ロシア	89.0	フォークリフト販売	
	Toyota Tsusho Technics Central Asia	カザフスタン	75.0	フォークリフト・倉庫機器の輸入・卸売・小売・サービス事業	
持分会社	国内	コベルコ豊田通商建機ホールディングアジア (株)	日本	19.8	建設機械等の販売・賃借、現地会社への出資など
	海外	Hangzhou Kobelco Construction Machinery Co., Ltd.	中国	27.3	建設機械の製造・販売
		Sin Heng Heavy Machinery Limited	シンガポール	27.0	クレーン・高所作業車の販売・レンタル

化学品・エレクトロニクス本部					
	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	国内	(株) 豊通シスコム	日本	100.0	移動体通信、情報通信システム、基幹系システムの開発・保守・運用
		(株) TD モバイル	日本	51.0	携帯電話・固定電話回線などの販売代理店業務、携帯電話向けコンテンツの開発・配信など
		(株) ISAO	日本	100.0	サービス、コンシューマ向けサービスサイト企画
		(株) 豊通エレクトロニクス	日本	100.0	半導体の販売およびソフトウェアの開発
		(株) トーメンデバイス	日本	50.1	半導体および電子部品の販売
		(株) トムキ	日本	100.0	受動部品・半導体など電子部品の販売
		(株) トーメンエレクトロニクス	日本	40.2	半導体・電子部品・コンピューター周辺機器などの販売
		エレマテック (株)	日本	51.0	電気材料、電子部品、オプティカル部品・材料などの販売・輸出入・加工
		第一石鹼 (株)	日本	100.0	洗剤、石鹼、トイレットリー類、化粧品医薬部外品類の製造・販売
		豊通ケミプラス (株)	日本	100.0	各種化学品・合成樹脂などの国内販売・輸出入および三国間取引
	海外	TT Network Integration Asia Pte. Ltd.	シンガポール	56.0	アジア・中国におけるネットワークインテグレーションおよびシステム導入の支援・運用・保守
		Toyota Tsusho ID Systems GmbH	ドイツ	100.0	バーコード機器の販売、システムインテグレーション、IT サポート
		Toyota Tsusho Electronics (Thailand) Co., Ltd.	タイ	100.0	組み込みソフトウェア開発、タイ国内での半導体および電子部品の販売、テレマティクスサービス提供
	Toyota Tsusho Electronics (Dalian) Co., Ltd.	中国	100.0	組み込みソフトウェア開発	
	Deepwater Chemicals, Inc.	アメリカ	100.0	ヨード誘導体などの製造・販売	
	Dewey Chemical Inc.	アメリカ	100.0	米国ヨード製造・販売事業の持株会社	
	Thai Chemical Terminal Co., Ltd.	タイ	95.0	溶剤の販売	
	Soft Industry Corporation	ベトナム	50.0	洗剤原料 (LAS/アルキルベンゼンスルホン酸) 製造・販売会社	
持分会社	国内	日本天然ガス (株)	日本	39.0	ヨードおよびヨード化合物の製造・販売、水溶性天然ガスの採取・販売
		三洋化成工業 (株)	日本	19.6	繊維用・産業用界面活性剤をはじめとする化学品の製造・販売
		SDP グローバル (株)	日本	30.0	高吸水性樹脂の製造・販売
	海外	China Navi System Co., Ltd.	中国	49.0	デジタル地図コンテンツの販売、位置情報サービスの企画・運営
		Admatechs (Shanghai) Co., Ltd.	中国	30.0	アドマテックス製品 (真球状シリカ) の販売
		Soft Chemical Corporation	ベトナム	42.0	アルキルベンゼンスルホン酸の製造・販売
		Philippine Prosperity Chemicals, Inc.	フィリピン	45.0	溶剤の販売
		KPX Chemical Co., Ltd.	韓国	10.1	ポリプロピレングリコールの製造・販売
		Greencol Taiwan Corporation	台湾	50.0	ポリエステル原料製造業
		Algorta Norte S.A.	チリ	25.5	ヨード開発・生産
		Atsumitec Toyota Tsusho Rus LLC.	ロシア	49.0	自動車用トランスミッション・シフターシステムの製造・販売





## 食料本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容
連結子会社	国内	豊通食料(株)	100.0	水産物などの輸入、国内販売および業務用食材の加工販売
		関東グリーンターミナル(株)	60.0	サイロ倉庫業・埠頭業
		東北グリーンターミナル(株)	90.0	サイロ倉庫業・埠頭業
		東北合同倉庫(株)	70.0	サイロ倉庫業・埠頭業
		東洋グリーンターミナル(株)	100.0	サイロ倉庫業・埠頭業
		東灘トーマンサイロ(株)	100.0	サイロ倉庫業・埠頭業
		(株)ツナドリーム五島	100.0	マグロ養殖事業
	海外	Oleos Menu Industria E Comercio Ltda.	ブラジル	100.0
持分会社	国内	第一屋製パン(株)	33.5	パン類などの製造および販売
	海外	Pt. Hokkan Indonesia	30.0	飲料充填事業
		Pt. Bungasari Flour Mills Indonesia	30.0	製粉事業



## 生活産業本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容
連結子会社	国内	豊通保険パートナーズ(株)	100.0	保険代理業、保険サービス
		豊通インシュアランスマネジメント(株)	100.0	保険仲立人業
		豊通ファッションエクスプレス(株)	100.0	衣料用繊維製品の企画・製造・販売
		福助(株)	100.0	レッグウェアおよびインナーウェアの企画・製造・販売
		(株)ビスケー	100.0	衣料品の企画および販売
		東洋棉花(株)	100.0	綿花の売買および輸出入業
		(株)豊通オールライフ	100.0	介護用品総合卸事業
		豊通ファシリティーズ(株)	100.0	オフィス建装・オフィス家具販売
	持分会社	海外	Takshasila Hospitals Operating Pvt LTD.	25.4

## コーポレート本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容
連結子会社	国内	豊通ヒューマンリソース(株)	100.0	人材派遣会社
		豊通オフィスサービス(株)	100.0	アウトソーシング事業(総務)
	海外	Tomen America Inc.	100.0	貿易業
持分会社	国内	中央精機(株)	18.0	自動車用車輪の販売

# 組織図

(2014年7月1日現在)



## コーポレート本部

ERM部	総務部
経営企画部	経理部
渉外広報部	営業経理部
IT戦略部	財務部
新規事業開発部	法務部
海外地域戦略部	原価低減・改善部
秘書部	物流部
人事部	安全・環境推進部

## 金属本部

金属企画部	鉄鋼部
鋼板第一部	東京金属部
鋼板第二部	鉄鋼貿易部
特殊鋼・線材部	非鉄金属第一部
大阪金属部	非鉄金属第二部
浜松金属部	金属資源部
九州金属部	環境・リサイクル事業推進部

## グローバル部品・ロジスティクス本部

グローバル部品・ロジスティクス企画部	グローバル部品機能統括部
営業開発部	物流事業部
グローバル部品第一部	パーツアッセンブリー事業部
グローバル部品第二部	自動車部品・用品部
グローバル部品第三部	産業資材部
グローバル部品第四部	

## 自動車本部

自動車企画部	中近東自動車部
戦略提携事業部	アフリカ自動車部
KD事業部	日野自動車部
欧州自動車部	車両営業部
米州自動車部	カスタマーサービス部
豪亜自動車部	自動車事業開発部
中国自動車部	

## 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

機械・エネルギー・プラントプロジェクト企画部	エネルギー事業開発部
ユニット機械部	原油・石油製品部
ボデー機械部	プラント・プロジェクト第一部
機械事業推進部	プラント・プロジェクト第二部
電力事業部	産業車輛部
	建機事業部

## 化学品・エレクトロニクス本部

化学品・エレクトロニクス企画部	ライフサイエンス部
自動車材料第一部	工業樹脂部
自動車材料第二部	電子材料部
機能原料部	大阪化学品・合樹部
基礎化学品・合樹部	電子事業統括部
産業化学品部	情報産業部
機能無機化学品部	HEV・ITS事業推進部

## 食料本部

食料企画部	食糧部
食料事業部	大阪食料部
農水事業部	食品部
穀物油脂部	

## 生活産業本部

生活産業企画部	ヘルスケア部
保険部	建設事業部
ライフスタイル部	

# FINANCIAL SECTION

## 財務セクション

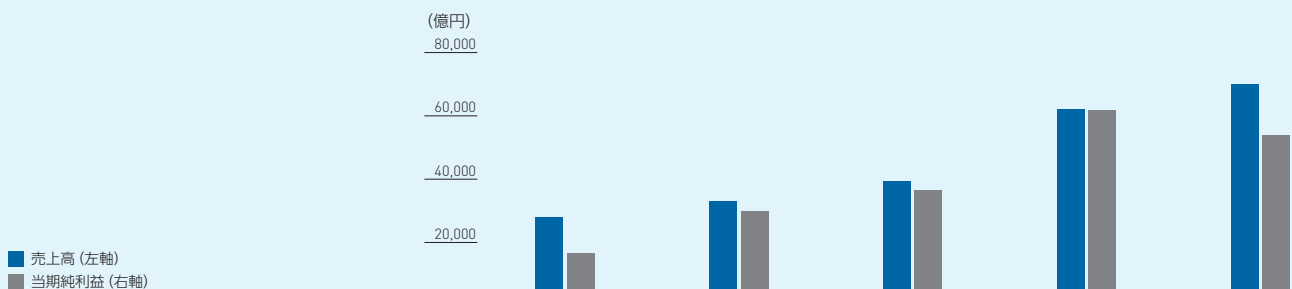
- 84 11年間の主要財務データ
- 86 経営者による財務状態および経営成績に関する説明および分析
- 94 連結貸借対照表
- 96 連結損益計算書
- 98 連結包括利益計算書
- 99 連結株主資本等変動計算書
- 101 連結キャッシュ・フロー計算書

和文版アニュアルレポートの連結財務諸表について

掲載している連結財務諸表は、当社の第93期（自 2013年4月1日 至 2014年3月31日）の有価証券報告書からの抜粋です。

# 11年間の主要財務データ

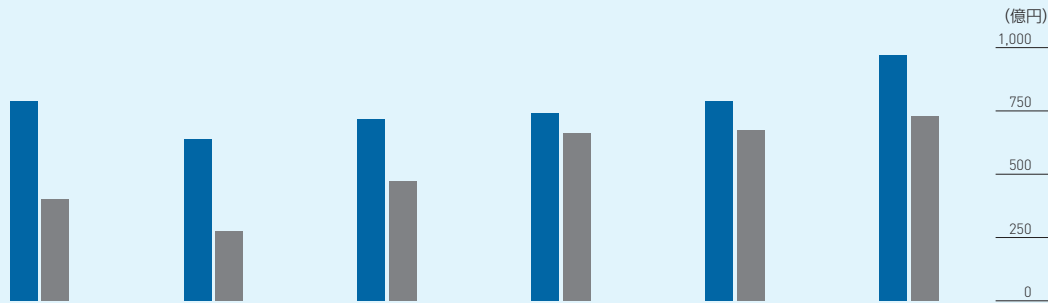
豊田通商株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した各会計年度



	(注1)				
	2004/3	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3
<b>業績指標:</b>					
売上高 (注3)	¥2,787,794	¥3,315,831	¥3,945,319	¥6,212,726	¥7,000,353
売上総利益	146,428	175,683	221,593	328,459	369,524
販売費および一般管理費	109,407	119,368	141,536	218,456	237,853
営業利益	37,021	56,315	80,057	110,003	131,671
持分法による投資損益	564	2,602	1,180	7,342	11,065
当期純利益	20,663	37,522	45,733	77,212	67,506
<b>期末現在:</b>					
総資産	¥1,032,602	¥1,198,394	¥1,602,702	¥2,462,229	¥2,603,207
純資産 (注4)	188,785	237,132	314,319	626,539	639,731
ネット有利子負債	304,151	319,785	431,844	677,580	600,250
<b>キャッシュ・フロー:</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 62,660	¥ 17,836	¥ 33,089	¥ 44,599	¥ 104,728
投資活動によるキャッシュ・フロー	(38,220)	(29,410)	(119,379)	(31,159)	(36,717)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(18,111)	12,027	90,453	(46,555)	(23,058)
現金および現金同等物の期末残高	67,704	69,548	75,032	125,603	174,197
<b>1株当たり情報:</b>					
当期純利益:					
基本的当期純利益	¥72.75	¥132.98	¥161.88	¥231.47	¥192.44
希薄化後当期純利益 (注5)	72.35	132.11	160.75	230.30	192.08
配当金	8.00	12.00	18.00	26.00	30.00
配当性向	11.0%	9.0%	11.1%	11.2%	15.6%
<b>財務指標:</b>					
株主資本当期純利益率 (ROE)	11.9%	17.6%	16.6%	15.7%	11.6%
自己資本比率	18.3%	19.8%	19.6%	23.5%	22.5%
ネット有利子負債倍率 (ネットDER)	1.61倍	1.35倍	1.37倍	1.17倍	1.02倍
<b>株式:</b>					
期末発行済株式数	282,867	282,867	282,867	354,056	354,056

(注) 1. 豊田通商(株)は2006年4月1日に(株)トーマンと合併しましたので、2006年3月31日までに終了した会計年度の数値は旧豊田通商(株)の数値となっています。  
 2. 本ページに掲載した米ドルの金額は海外読者の便宜上、2014年3月31日現在の為替レート、1米ドル=102.92円で換算しています。  
 3. 連結財務諸表の表示方法を見直した結果、2007年3月期より、「その他の営業収益」を「売上高」に計上しています。  
 4. 2007年3月期より、「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準第5号 2005年12月9日)を適用しています。  
 5. 2010年3月期、2011年3月期および2012年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。





2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2014/3
					単位：百万円	単位：千米ドル <sup>(注2)</sup>
¥6,286,996	¥5,102,261	¥5,743,649	¥5,916,759	¥6,304,354	<b>¥7,743,237</b>	<b>\$75,235,493</b>
326,679	280,790	330,730	343,999	403,888	<b>582,498</b>	<b>5,659,716</b>
235,661	225,199	245,432	251,596	288,013	<b>421,177</b>	<b>4,092,275</b>
91,017	55,591	85,297	92,403	115,875	<b>161,321</b>	<b>1,567,440</b>
6,610	7,364	13,636	15,396	17,646	<b>13,783</b>	<b>133,919</b>
40,224	27,339	47,169	66,205	67,432	<b>73,034</b>	<b>709,619</b>
¥2,130,089	¥2,274,547	¥2,436,248	¥2,837,428	¥3,592,368	<b>¥4,072,728</b>	<b>\$39,571,783</b>
586,996	650,215	667,378	751,747	920,043	<b>1,156,080</b>	<b>11,232,802</b>
573,920	563,066	581,366	672,137	998,626	<b>1,088,974</b>	<b>10,580,781</b>
¥ 123,760	¥ 100,217	¥ 79,884	¥ 63,782	¥ 124,156	<b>¥ 133,937</b>	<b>\$ 1,301,369</b>
(54,827)	(73,090)	(74,046)	(58,771)	(323,389)	<b>(135,587)</b>	<b>(1,317,401)</b>
4,614	(107,623)	77,751	97,358	223,374	<b>5,356</b>	<b>52,040</b>
242,530	170,714	252,747	354,755	391,352	<b>412,032</b>	<b>4,003,420</b>
					単位：円	単位：米ドル <sup>(注2)</sup>
¥114.73	¥78.08	¥134.78	¥189.34	¥192.58	<b>¥208.01</b>	<b>\$2.02</b>
114.72	—	—	—	192.42	<b>207.82</b>	<b>2.02</b>
26.00	16.00	28.00	42.00	44.00	<b>50.00</b>	<b>0.49</b>
22.7%	20.5%	20.8%	22.2%	22.8%	<b>24.0%</b>	—
7.2%	4.9%	8.0%	10.7%	9.6%	<b>8.4%</b>	—
24.9%	25.7%	24.4%	22.6%	21.2%	<b>23.9%</b>	—
1.08倍	0.96倍	0.98倍	1.04倍	1.31倍	<b>1.12倍</b>	—
					単位：千株	
354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	<b>354,056</b>	—

# 経営者による財務状態および経営成績に関する説明および分析

---

## 一般事業概要

2014年3月期の事業環境は、先進国が堅調に推移したものの、新興国では成長の鈍化が見られ、全体として緩やかな回復傾向となりました。米国経済は個人消費を中心に堅調に推移し、また、債務危機国を抱える欧州経済は回復基調となりました。一方、これまで世界経済成長を牽引してきた新興国経済は、米国の量的金融緩和縮小観測を受けた資金流

出や、中国で減速傾向が続いたことにより、全体に成長が鈍化しました。

こうした中、わが国経済は、金融・財政政策の効果や、家計や企業の景況感の回復により、上昇基調を維持しました。一方、エネルギー輸入コストの増加と輸出の伸び悩みから、貿易赤字が拡大しました。

---

## 豊田通商の概況

当社グループは経営環境の変化に対応すべく、将来を見据えた積極的な事業投資を行うとともに過去に実行した投資案件の推進に注力してきました。その結果、2014年3月期は新規連結会社および円高是正により、売上高は7兆7,432億円、営業利益は1,613億円、当期純利益は730億円と4期連続の増収増益を達成することができました。

自動車分野においては、金属加工事業、タイヤの組付事業およびエレクトロニクス素材の安定供給など、既存事業のさらなる拡大と深化を図るとともに、CFAO S.A. (以下、CFAO) との協業を進め、アフリカでの自動車販売基盤の強化、拡大を加速してまいります。

自動車以外の分野では、既存事業に加えて、有力パートナーとの共創による新機能の確保を推進します。当社が事業を通して培ってきたノウハウを存分に活かしながら、商品技術、市場および地域の知見を持つパートナーと協業し、投資リターンの確実な確保につなげていきます。また、CFAOのアフリカでのネットワークを活かし、消費財市場への取り組みを強化してまいります。

このように攻めるべき事業領域においては、財務内容の健全性を維持しつつ、積極的な投資を継続していきます。また国内外のお客さま、お取引先、優良事業パートナーとの連携を深め、めまぐるしく変化する事業環境に的確に対応できる組織とネットワークづくりを進めていきます。

---

## 今後対処すべき課題

世界経済を概観すると、先進国を中心に緩やかな回復傾向が見られました。米国経済は個人消費を中心に堅調に推移し、また、債務危機国を抱えた欧州経済は、低成長ながら落ち着きをみせております。一方で、これまで世界経済を牽引してきた新興国経済は、成長鈍化が鮮明になっており、米国の量的金融緩和縮小観測を受けた資金流出や、中国における成長鈍化、過熱さを増すロシア情勢不安、中東・北アフリカ経済問題など多くの不確定要素が存在しています。

国内経済は、金融・財政政策の効果や、家計や企業の景況感の回復により、上昇基調を維持しました。一方、エネルギー輸入コストの増加と輸出の伸び悩みから、貿易赤字が拡大したこともあり、実体経済の回復には引き続き時間がかかるものと思われます。また、豊田通商グループの従来の中核である自動車関連事業は、アフリカ、アジアなどの新興国を中心に市場の拡大が続いていますが、次世代の新興国では、韓国・中国・インドメーカーの台頭、

小型車市場の拡大もあり、今後も厳しい経営環境が続くものと予想しています。

このような環境のもと、豊田通商グループは、「GLOBAL 2020 VISION」の実現に向け、以下の課題に取り組んでいきます。

まず、「モビリティ分野」につきましては、トヨタグループ内で培われた物流、加工などの機能軸、地域軸、パートナー軸、メーカー軸をもとにトヨタグループ内外のお客さまとの取引拡大を推進します。

また、自動車産業界への貢献としまして、環境負荷を考えた自動車リサイクル事業の推進、次世代自動車等への取り組みにも注力をしていきます。

さらに、「ライフ&コミュニティ分野」では、生活環境の向上に貢献する事業分野として、メディカル事業、「アース&リソース分野」では、地球課題の解決に貢献する事業分野として、再生可能エネルギー事業などの領域での事業発展・拡大に取り組んでいきます。

このように、「モビリティ分野」、「ライフ&コミュニティ分野」、「アース&リソース分野」の3分野での事業拡大・深耕、事業間シナジーにより、豊田通商グループの次の柱を創出し、「GLOBAL 2020 VISION」の達成を目指していきます。

特に当社が資本参画したCFAOとは、アフリカにおける自動車分野での協業とともに、同社の医

薬事業、飲料事業分野でのネットワークを活用したシナジー追求により「ライフ&コミュニティ分野」、「アース&リソース分野」の一層の強化を図ってまいります。

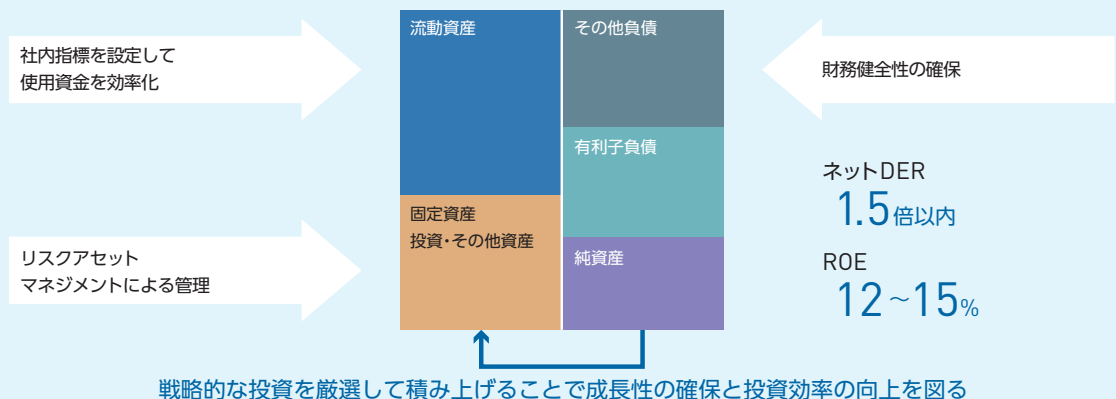
また、海外市場では、アフリカ以外にも、成長が期待される新興国を戦略的な位置づけとして最重要国、重点国、開発国とに分け、優先度に応じた取り組みを強化し、積極的な投資を行います。

さらに、海外事業を加速するためにも、従来の営業本部軸に基づく事業戦略に加え、世界各地の地域戦略の推進、事業パートナーの戦略共有により、事業と地域の幅を広げ、パートナーと共に成長していきます。

そのグローバルな成長のためには、「人材=人財」としての多様性を活かした価値創造が必要であり、ダイバーシティを重要な経営戦略の一つとして推進いたします。同時に、国内はもとより、海外での優秀な人材の採用・育成・登用にも努めます。

これらの積極的な事業展開を推進する上で、適切な経営資源配分を実施し、効果的な投資リターン確保に努めます。また、健全な財務状態を維持するために、株主資本コストと相関性の高いROEおよび財務状態の安定性を示すネットDER、資金の動きを示すキャッシュ・フローを重点的に意識した経営を行っていく所存です。

## 財務リスクマネジメント



## 経営者による財務状態および経営成績に関する説明および分析

### 2014年3月期の資産・負債・資本の状況

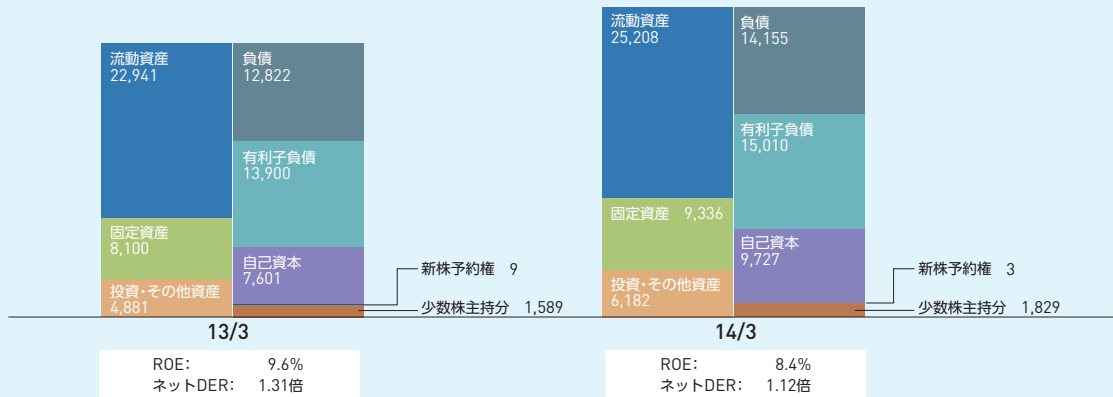
2014年3月期末の資産につきましては、売上債権で1,617億円、投資有価証券で858億円、無形固定資産で648億円、有形固定資産で588億円、たな卸資産で356億円増加し、前期末に比べ4,804億円増加の4兆727億円となりました。

負債につきましては、有利子負債が1,110億円、仕入債務が743億円増加し、前期末に比べ2,443億円増加の2兆9,166億円となりました。

純資産につきましては、当期純利益等により利益剰余金で535億円、その他有価証券評価差額金で339億円、為替換算調整勘定で1,218億円増加し、前期末に比べ2,360億円増加の1兆1,560億円となりました。

### バランスシートの推移

(億円)



### 2014年3月期のキャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物(以下「資金」)の2014年3月期末残高は、営業活動および財務活動による増加、投資活動による減少などにより4,120億円となり、前期末より206億円の増加となりました。

### キャッシュ・フローのイメージ

(億円)





#### ■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

2014年3月期末において、営業活動による資金の増加は1,339億円(前期比97億円増加)となりました。これは当期純利益の計上などによるものです。

#### ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2014年3月期末において、投資活動による資金の減少は1,355億円(前期比1,878億円増加)となりました。これは有形固定資産の取得などによるものです。

#### ■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

2014年3月期末において、財務活動による資金の増加は53億円(前期比2,180億円減少)となりました。これは借入金の増加などによるものです。

### 財務戦略

当社グループでは、財務健全性を維持した安定的成長を目指して、「資産の効率化」と「資産の内容に見合った調達」を柱とする財務戦略を推進しています。

「資産の効率化」については、“最小限の資金で最大限の利益確保”を目指し、売掛債権回収の早期化、在庫の削減などによる運転資本の効率化や不稼働・非効率固定資産の削減など、資金の効率化を進めています。これらの活動により得られる資金を、より将来性の高い事業への投資や、有利子負債の圧縮に充当することにしており、“企業価値の向上”と“財務の健全性向上”の両立を目指しています。

一方、「資産の内容に見合った調達」については、固定資産は長期借入金と株主資本でカバーし、運転資本は短期借入金でカバーすることを原則としていますが、同時に運転資本の底溜り部分も長期資金でまかなうことを方針としています。また、連結ベースでの資金管理体制については、親会社からの国内グループファイナンスに一元化するとともに、海外子会社の資金調達についても、アジアお

よび欧米の海外現地法人などにおいて集中して資金調達を行い、子会社への資金供給をするというキャッシュマネジメントシステムを活用したグループファイナンスを行うことで、連結ベースでの資金の効率化に努め、資金管理体制のさらなる充実を図っています。さらには、当社グループの資金調達の安全のため、“マルチカレンシー・リボルビング・ファシリティー（複数通貨協調融資枠）”を設定するなど、不測の事態にも対応できるように備えています。

今後の資金調達について、当社グループの営業活動が生み出すキャッシュ・フロー、資産の内容、経済情勢、金融環境などを考慮し、資産の一層の効率化と安定的な資金調達に対応していきたいと考えています。

2014年3月期末の流動比率は連結ベースで130%となっており、流動性の点で当社の財務健全性を維持しています。また、当社および連結子会社では、主として現預金および上述コミットメントラインの設定により、十分な流動性補完を確保しています。

## 事業などのリスク

本レポートに記載した事業の状況、経理の状況などに関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあると思われます。

### ■ 営業活動全般に関するリスクについて

#### 1. 特定の販売先への依存

当社グループは、当社および子会社694社・関連会社261社で構成され、国内および海外における自動車関連商品、その他各種商品の販売を主要業務としています。当社売上高のうち、トヨタグループ<sup>※</sup>への売上高が占める比率は12.4% (2014年3月期)であり、そのうちトヨタ自動車(株)への売上高の

なお、文中における将来に関する事項は、本レポート発表時点で当社グループが判断したものであります。

比率は5.9%です。したがって、トヨタ自動車(株)の生産台数の動向が当社の経営成績に影響を与える可能性があります。

※ トヨタ自動車(株)、(株)豊田自動織機、愛知製鋼(株)、(株)ジェイテクト、トヨタ車体(株)、アイシン精機(株)、(株)デンソー、トヨタ紡織(株)、トヨタ自動車東日本(株)、豊田合成(株)、日野自動車(株)、ダイハツ工業(株)

#### 2. 取引先の信用リスク

当社グループには、多様な営業活動により生じた国内外の取引先に対する金銭債権回収に関するリスクが存在するため、取引先の信用力、担保の価値および一般経済状況に関する一定の前提と見積

りに基づいて貸倒引当金を設定していますが、取引先が債務の履行を完了するまでは取引先の財務状態が健全な状態にある、という保証はありません。

#### 3. 商品リスク

当社グループが取り扱う非鉄金属・原油・石油製品・ゴム・食料・繊維などの相場商品には価格変動のリスクが存在します。こうした価格変動のリスクを

低減する施策を講じていますが、必ずしも完全に回避できるものではありません。

#### 4. 事業投資リスク

当社グループは、既存提携関係の強化または新規提携を行うことにより、既存事業の拡大や機能強化、新規事業への参入を目指しています。このため、他社と提携して新会社を設立または既存の企業へ投資するなどの投資活動を行っており、さらに今後も投資活動を行う可能性があります。しかし、投資

先企業の企業価値または株式の市場価値が低迷した場合には、当社グループが投資金額の全部もしくは相当部分を失う、またはこれらの投資先企業に対する追加の資金提供を余儀なくされることがあります。このような場合、当社グループの財政状態および経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### 5. 金利変動リスク

当社グループの有利子負債には、変動金利条件となっているものがあります。このうちの相当部分は

変動の影響を転嫁できる営業資産に見合っていますが、市場変動の影響をリスクヘッジできないもの

もあり、金利変動リスクを負っています。今後の金利動向によっては当社グループの業績への影響が生じる可能性があります。

## 6. 外国為替リスク

当社グループが行っている商品の販売および投資活動などのうち、米ドルその他の外国通貨建ての取引については、外国為替の変動による影響を受けるこ

とがあります。当社グループはこうした外国為替のリスクを一定程度まで低減する施策を講じていますが、必ずしも完全に回避できるものではありません。

## 7. カントリーリスク

当社グループは、外国商品の取り扱いや外国の取引先に対する投資など、外国の取引先と多くの取引を行っており、外国政府による規制・政治的不安定・資金移動の制約などによる外国製品の製造・購買に伴うリスクに加え、投資の損失またはその他の資産が劣化するリスクが存在しています。また、輸出入に係る営業活動は国際的な貿易障壁および

貿易紛争ならびに国家間における自由貿易協定および多国間協定に起因する競合によって一般的な制約を受けます。当社グループは、特定の地域または国に対する集中の是正に努めていますが、特定の地域または国に関連して将来的に損失を被る可能性があります。

## 8. 輸出取引および海外取引における競合

当社グループの主要な輸出入取引および海外取引は厳しい競合にさらされており、国際的なマーケットで営業活動を展開している国内外の製造業者および商社と世界規模で競合しています。これらの競

合会社の中には当社グループより優れた商品、技術、経験などを有しているものもあり、常に競争優位の地位を確保できる保証はありません。

## 9. 環境関連のリスクについて

当社グループが国内および海外で展開する事業には、広範な環境に関するリスクが存在します。これらのリスクに備え、食品商内におけるトレーサビリティの推進や、化学品商内における有害化学物質の取り扱いに関する法規制の遵守など、サプライチェーンでのリスク管理を実施しています。また、

当社グループが国内および海外で展開する事業は、廃棄物処理など様々な環境リスクの下にあり、環境規制の変化や災害などによる環境汚染の発生などが想定され、追加の対策コストが必要となり、業績に影響を及ぼす可能性があります。

### ■ 災害などによる影響について

火災・地震・洪水など今後発生が想定される災害に対しては、安全かつ迅速に対応できるよう対策本部の設置・運営などについて適切な検討・訓練を行っています。例えば、地震などによる当社グループの営業活動への影響を限定的なものとする方策

の一環として、設備における耐震構造の点検・調査を実施し、適宜、対策を施しています。

ただし、大規模な災害が発生した場合は、当社グループの営業活動に何らかの影響を与える可能性があります。

### 重要な会計方針および見積り

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されています。この連結財務諸表の作成にあたって、特に以下の重要な会計方針が、当社の連結財務諸表の作成において使用される当社グ

ループの重要な判断と見積りに大きな影響を及ぼすと考えています。

なお、文中の将来に関する事項は、2014年3月期末現在において当社グループが判断したものです。

#### ①貸倒引当金

当社グループは顧客の支払不能時に発生する損失の見積額について、貸倒引当金を計上しています。

顧客の財務状態が悪化し、その支払能力が低下した場合、追加引当が必要となる可能性があります。

#### ②たな卸資産

当社グループは推定される将来需要および市場状況に基づく時価の見積額と原価との差額に相当する金額について評価損を計上しています。実際の

将来需要または市場状況が当社グループの見積りより悪化した場合、追加の評価損の計上が必要となる可能性があります。

#### ③有形・無形固定資産の減損

当社グループは機能強化・事業拡大のため有形・無形固定資産を所有しています。固定資産の減損会計は資産のグループピング・割引前キャッシュ・フローの総額・回収可能価額を当該企業に固有の事情を反映した合理的で説明可能な仮定およ

び予測に基づいて算出しています。将来の地価下落・資産の劣化などにより現在の帳簿価額に反映されていない損失または帳簿価額の回収不能が発生した場合、評価損の計上が必要となる可能性があります。

#### ④投資有価証券の減損

当社グループは取引関係の維持のため、特定の顧客および金融機関の株式を所有しています。これらの株式には価格変動性が高い上場会社の株式と、株価の決定が困難である非上場会社の株式が含まれています。

上場会社の株式については決算日の市場価格が帳簿価額よりも30%以上下落し、その下落が一時的でないかと判断した場合に評価損を計上していま

す。また非上場会社の株式については、それらの会社の純資産額の持分相当額が帳簿価額よりも50%以上下落した場合に評価損を計上しています。将来の市況悪化または投資先の業績不振により現在の帳簿価額に反映されていない損失または帳簿価額の回収不能が発生した場合、評価損の計上が必要となる可能性があります。



#### ⑤繰延税金資産

当社グループは繰延税金資産について実現可能性が高いと考えられる金額へ減額するために評価性引当金を計上しています。評価性引当金の必要性を評価するに当たっては将来の課税所得および慎重かつ実現性の高い継続的な税務計画を検討しますが、繰延税金資産の全部または一部を将来実現

できないと判断した場合、当該判断を行った期間に繰延税金資産の調整額を費用として計上します。同様に計上金額の純額を上回る繰延税金資産を今後実現できると判断した場合、繰延税金資産への調整により当該判断を行った期間に利益を増加させることになります。

#### ⑥退職給付費用

退職給付費用および債務は数理計算上で設定される前提条件に基づいて算出されています。これらの前提条件には割引率・将来の報酬水準・退職率・直近の統計数値に基づいて算出される死亡率・年金資産の長期収益率などが含まれています。親会社および国内子会社の年金制度においては、割引率は日本の国債の市場利回りを在籍従業員に対する支給年数で調整して算出しています。長期期待運用収益率は年金資産が投資している資産の種類ごとの長期期待収益率の加重平均に基づいて算出

されます。実際の結果が前提条件と異なる場合、または前提条件が変更された場合、その影響は累積され将来にわたって定期的に認識されるため一般的には将来期間において認識される費用および計上される債務に影響を及ぼします。数理計算上の差異の償却は年金費用の一部を構成していますが、前提条件の変化による影響や前提条件と実際との結果の違いの影響を定期的に費用認識したものです。

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成25年3月31日)	当連結会計年度 (平成26年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	391,409	412,089
受取手形及び売掛金	1,106,604	1,268,331
たな卸資産	593,155	628,758
繰延税金資産	17,056	15,311
その他	203,846	217,617
貸倒引当金	△17,920	△21,222
流動資産合計	2,294,151	2,520,885
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	283,577	315,629
減価償却累計額	△118,920	△135,263
建物及び構築物（純額）	164,657	180,365
機械装置及び運搬具	325,449	372,817
減価償却累計額	△174,736	△194,559
機械装置及び運搬具（純額）	150,713	178,257
土地	81,537	94,045
リース資産	24,892	24,388
減価償却累計額	△11,520	△13,097
リース資産（純額）	13,371	11,290
建設仮勘定	26,072	28,966
その他	29,747	35,903
減価償却累計額	△20,729	△24,724
その他（純額）	9,017	11,178
有形固定資産合計	445,370	504,104
無形固定資産		
のれん	256,957	202,858
リース資産	255	107
その他	107,516	226,534
無形固定資産合計	364,729	429,500
投資その他の資産		
投資有価証券	386,026	471,818
出資金	42,951	54,229
長期貸付金	11,224	17,251
前払年金費用	6,316	-
退職給付に係る資産	-	12,407
繰延税金資産	14,374	15,705
その他	44,263	62,695
貸倒引当金	△17,040	△15,870
投資その他の資産合計	488,117	618,238
固定資産合計	1,298,216	1,551,843
資産合計	3,592,368	4,072,728

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成25年3月31日)	当連結会計年度 (平成26年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	876,595	950,852
短期借入金	420,602	520,337
コマースヤル・ペーパー	144,000	155,000
1年内償還予定の社債	20,000	-
リース債務	4,715	4,977
未払法人税等	30,153	33,099
繰延税金負債	4,154	5,675
役員賞与引当金	771	792
訴訟損失引当金	362	745
その他	263,718	263,850
流動負債合計	1,765,072	1,935,332
固定負債		
社債	65,000	95,000
長期借入金	727,244	720,813
リース債務	8,474	4,935
繰延税金負債	33,815	80,604
退職給付引当金	21,037	-
役員退職慰労引当金	727	625
債務保証損失引当金	107	826
事業撤退損失引当金	3,101	2,285
契約損失引当金	2,907	2,087
訴訟損失引当金	422	742
退職給付に係る負債	-	30,915
その他	44,415	42,479
固定負債合計	907,251	981,315
負債合計	2,672,324	2,916,648
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	64,936	64,936
資本剰余金	154,539	154,781
利益剰余金	531,049	584,591
自己株式	△5,345	△4,508
株主資本合計	745,179	799,801
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	44,637	78,553
繰延ヘッジ損益	△9,710	△6,515
為替換算調整勘定	△19,931	101,926
退職給付に係る調整累計額	-	△1,025
その他の包括利益累計額合計	14,996	172,938
新株予約権	951	371
少数株主持分	158,916	182,968
純資産合計	920,043	1,156,080
負債純資産合計	3,592,368	4,072,728

# 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成25年4月1日 至 平成26年3月31日)
売上高	6,304,354	7,743,237
売上原価	5,900,465	7,160,738
売上総利益	403,888	582,498
販売費及び一般管理費		
支払手数料	18,970	32,077
旅費及び交通費	13,849	18,425
通信費	3,449	4,721
貸倒引当金繰入額	213	1,608
給料及び手当	121,521	163,977
退職給付費用	6,074	5,650
福利厚生費	18,164	28,477
賃借料	18,232	24,753
減価償却費	16,170	34,618
租税公課	4,537	6,261
のれん償却額	19,044	35,179
その他	47,784	65,426
販売費及び一般管理費合計	288,013	421,177
営業利益	115,875	161,321
営業外収益		
受取利息	3,687	4,230
受取配当金	12,069	14,823
持分法による投資利益	17,646	13,783
雑収入	12,594	14,498
営業外収益合計	45,997	47,336
営業外費用		
支払利息	18,685	25,499
為替差損	10,354	13,623
雑支出	8,017	6,097
営業外費用合計	37,057	45,220
経常利益	124,814	163,438
特別利益		
固定資産売却益	1,342	1,686
投資有価証券及び出資金売却益	5,865	3,630
会員権売却益	3	-
債務保証損失引当金戻入額	89	-
事業撤退損失引当金戻入額	467	215
損害補償損失引当金戻入額	1,024	394
契約損失引当金戻入額	289	12
段階取得に係る差益	10,143	-
新株予約権戻入益	172	372
受取保険金	154	-
特別利益合計	19,553	6,312



(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成25年4月1日 至 平成26年3月31日)
特別損失		
固定資産処分損	3,745	1,200
減損損失	3,137	6,681
投資有価証券及び出資金売却損	398	427
投資有価証券及び出資金評価損	2,778	3,491
会員権評価損	61	18
関係会社整理損	8	773
債務保証損失引当金繰入額	-	718
事業撤退損失引当金繰入額	1,992	-
訴訟損失引当金繰入額	-	210
持分変動損失	29	-
契約変更に伴う精算金	4,943	-
退職給付制度改定損	-	396
特別損失合計	17,095	13,918
税金等調整前当期純利益	127,272	155,832
法人税、住民税及び事業税	43,498	62,138
法人税等調整額	△1,133	△5,044
法人税等合計	42,364	57,094
少数株主損益調整前当期純利益	84,908	98,738
少数株主利益	17,475	25,703
当期純利益	67,432	73,034

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成25年4月1日 至 平成26年3月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	84,908	98,738
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	27,279	32,949
繰延ヘッジ損益	△9,134	3,694
為替換算調整勘定	52,514	116,273
持分法適用会社に対する持分相当額	6,969	14,730
その他の包括利益合計	77,629	167,649
包括利益	162,537	266,387
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	137,863	232,127
少数株主に係る包括利益	24,673	34,260

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	64,936	154,367	483,255	△6,844	695,714
当期変動額					
剰余金の配当			△16,809		△16,809
当期純利益			67,432		67,432
自己株式の取得				△20	△20
自己株式の処分		171		1,522	1,694
連結子会社の増減による変動額			△1,762		△1,762
持分法適用会社の増減による変動額			△975		△975
その他			△91	△3	△94
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	171	47,794	1,498	49,464
当期末残高	64,936	154,539	531,049	△5,345	745,179

	その他の包括利益累計額				新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	16,924	△577	△71,730	△55,383	1,454	109,962	751,747
当期変動額							
剰余金の配当							△16,809
当期純利益							67,432
自己株式の取得							△20
自己株式の処分							1,694
連結子会社の増減による変動額							△1,762
持分法適用会社の増減による変動額							△975
その他							△94
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	27,713	△9,132	51,799	70,380	△502	48,954	118,831
当期変動額合計	27,713	△9,132	51,799	70,380	△502	48,954	168,296
当期末残高	44,637	△9,710	△19,931	14,996	951	158,916	920,043

## 連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度（自 平成25年4月1日 至 平成26年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	64,936	154,539	531,049	△5,345	745,179
当期変動額					
剰余金の配当			△15,804		△15,804
当期純利益			73,034		73,034
自己株式の取得				△45	△45
自己株式の処分		242		882	1,125
連結子会社の増減による変動額			△778		△778
持分法適用会社の増減による変動額			△2,039		△2,039
その他			△870	△0	△870
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	242	53,542	837	54,622
当期末残高	64,936	154,781	584,591	△4,508	799,801

	その他の包括利益累計額					新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	44,637	△9,710	△19,931	-	14,996	951	158,916	920,043
当期変動額								
剰余金の配当								△15,804
当期純利益								73,034
自己株式の取得								△45
自己株式の処分								1,125
連結子会社の増減による変動額								△778
持分法適用会社の増減による変動額								△2,039
その他								△870
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	33,915	3,194	121,857	△1,025	157,942	△579	24,051	181,414
当期変動額合計	33,915	3,194	121,857	△1,025	157,942	△579	24,051	236,036
当期末残高	78,553	△6,515	101,926	△1,025	172,938	371	182,968	1,156,080



# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成25年4月1日 至 平成26年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	127,272	155,832
減価償却費	41,354	64,893
のれん償却額	19,044	35,179
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△297	569
受取利息及び受取配当金	△15,756	△19,054
支払利息	18,685	25,499
持分法による投資損益 (△は益)	△17,646	△13,783
売上債権の増減額 (△は増加)	69,778	△99,248
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△29,884	21,987
仕入債務の増減額 (△は減少)	△51,643	24,094
その他	△7,725	△16,993
小計	153,181	178,975
利息及び配当金の受取額	30,315	40,961
利息の支払額	△17,982	△25,574
法人税等の支払額	△41,358	△60,424
営業活動によるキャッシュ・フロー	124,156	133,937
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の増減額 (△は増加)	△1	△0
有価証券の償還による収入	10,000	-
有形固定資産の取得による支出	△50,066	△73,847
有形固定資産の売却による収入	6,975	8,176
無形固定資産の取得による支出	△40,094	△24,555
無形固定資産の売却による収入	551	698
投資有価証券及び出資金の取得による支出	△106,770	△46,064
投資有価証券及び出資金の売却等による収入	7,214	5,361
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△148,742	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	-	△86
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	1,247
貸付けによる支出	△8,151	△14,948
貸付金の回収による収入	6,840	12,128
少数株主からの子会社株式取得による支出	△53	△1,850
その他	△1,092	△1,848
投資活動によるキャッシュ・フロー	△323,389	△135,587

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成25年4月1日 至 平成26年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△14,435	78,090
長期借入れによる収入	365,180	72,573
長期借入金の返済による支出	△90,404	△118,159
社債の発行による収入	-	30,000
社債の償還による支出	△10,000	△20,000
自己株式の取得による支出	△195	△112
配当金の支払額	△16,809	△15,804
少数株主への配当金の支払額	△6,113	△15,193
少数株主からの払込みによる収入	336	133
その他	△4,184	△6,171
財務活動によるキャッシュ・フロー	223,374	5,356
現金及び現金同等物に係る換算差額	10,356	15,082
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	34,496	18,789
現金及び現金同等物の期首残高	354,755	391,352
新規連結子会社の現金及び現金同等物の期首残高	2,100	1,889
現金及び現金同等物の期末残高	391,352	412,032

# 株主情報

(2014年3月31日現在)

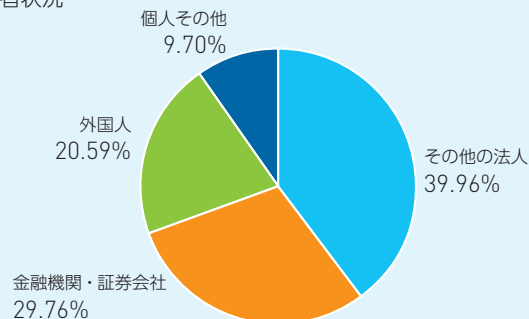
社名	豊田通商株式会社	
本店所在地	〒450-8575 名古屋市市中村区名駅四丁目9番8号	
設立年月日	1948年7月1日	
従業員数	単体 2,809名 連結 50,423名	
資本金	64,936,432,888円	
株式の総数	発行可能株式総数	1,000,000,000株
	発行済株式総数	354,056,516株
株主数	54,572名	

上場証券取引所	東京、名古屋 (証券コード8015)
独立監査法人	あらた監査法人
株主名簿管理人/ 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部
(郵便物送付先)	〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部 電話 (通話料無料) 0120-232-711
同取次所	三菱UFJ信託銀行株式会社全国本支店 野村證券株式会社全国本支店
電話 (通話料無料)	0120-244-479 (本店証券代行部) 0120-684-479 (大阪証券代行部)
インターネット	<a href="http://www.tr.mufig.jp/daikou/">http://www.tr.mufig.jp/daikou/</a>

株主名	所有株式数 (千株)	所有株式比率 (%)
トヨタ自動車 (株)	76,368	21.57
(株) 豊田自動織機	39,365	11.12
日本マスタートラスト信託銀行 (株) (信託口)	19,374	5.47
日本トラスティ・サービス信託銀行 (株) (信託口)	14,146	4.00
(株) 三菱東京UFJ銀行	8,098	2.29
三井住友海上火災保険 (株)	6,000	1.69
(株) 三井住友銀行	4,249	1.20
あいおいニッセイ同和損害保険 (株)	4,087	1.15
東京海上日動火災保険 (株)	4,049	1.14
日本生命保険 (相)	3,789	1.07

## 株主分布状況

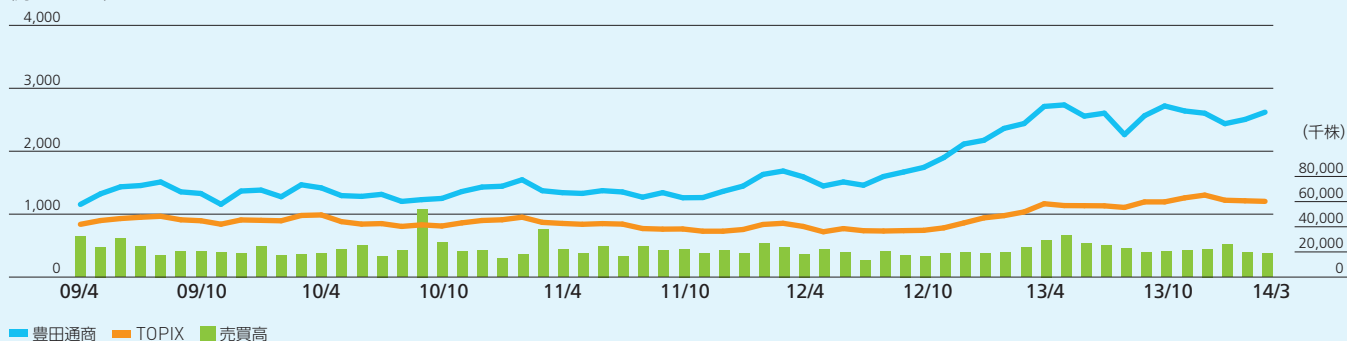
所有者状況



※「個人その他」には、当社所有の自己株式25,320単元株が含まれています

## 株価と売買高の推移

(円/ポイント)





豊田通商株式会社

〒450-8575 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号 センチュリー豊田ビル

TEL (052) 584-5000 (代表)

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



#### お問い合わせ先

財務部 IR室

〒108-8208 東京都港区港南二丁目3番13号

TEL (03) 4306-8201 FAX (03) 4306-8810

E-mail [ttc\\_ir@app.toyota-tsusho.com](mailto:ttc_ir@app.toyota-tsusho.com)



このアニュアルレポートは、非木材ケナフパルプを10%使用し、天然林の伐採量を減らすことに貢献しています。  
環境に配慮した植物油インクを使用しています。

Printed in Japan