

# Moving On

統合レポート2017

2017年3月期

# Contents

- 1 Our Vision for 2026
- 8 President & CEO's Message
- 16 How We Got Here
  - 16 理念
  - 18 沿革
  - 20 財務サマリー
  - 22 財務・非財務ハイライト
- 24 How We Get There
  - 24 ビジネスモデル
  - 26 経営戦略
  - 28 財務戦略
  - 30 CSR戦略
  - 34 **特集** 次世代自動車と先端技術の次なる対応を加速
  - 36 **社外取締役・CCO/CAO対談**  
Global Vision実現に向けた人材戦略
- 40 Business Strategy
  - 40 At a Glance
  - 42 金属本部
  - 46 グローバル部品・ロジスティクス本部
  - 50 自動車本部
  - 54 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部
  - 58 化学品・エレクトロニクス本部
  - 62 食料・生活産業本部
  - 66 アフリカ本部
- 70 ESG
  - 71 環境
  - 72 社会
  - 74 コーポレート・ガバナンス
  - 82 社会貢献
  - 83 組織図
  - 84 コーポレートデータ
  - 85 環境データに対する保証／  
SRIインデックスへの組み入れ

## 編集方針

豊田通商は、ステークホルダーの皆さまに当社をより深く理解していただくことを念頭に、2015年3月期より財務情報、経営戦略、業績、事業と環境・社会・ガバナンスを統合的に報告する「統合レポート」を作成しています。作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱している「統合報告<IR>」の在り方、Global Reporting Initiative (GRI)「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第4版」、環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」ならびに「ISO26000」(『社会的責任に関する手引き』)を参照しています。経営戦略、業績、事業活動の報告に加え、事業を通じた社会的課題解決・地域貢献など、持続的成長に向けて取り組む当社へのご理解の一助となりましたら幸いです。今後、さらに統合レポートの内容を見直し、ステークホルダーの皆さまからのご意見を参考にしながら、より分かりやすいレポートとなるよう進化させていく所存です。

## 決算に関する詳細情報

2017年3月期決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。



<http://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2016.html>

## CSRの関連情報

労働安全衛生、環境、人事、社会貢献、紛争鉱物への対応などについてはウェブサイトのCSRへの取り組みをご覧ください。



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

## ウェブサイト上の統合レポート

ウェブサイトには統合レポートをデジタルブック版とPDF形式で掲載しています。



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

# Our Vision for 2026

## 見通しに関する注意事項

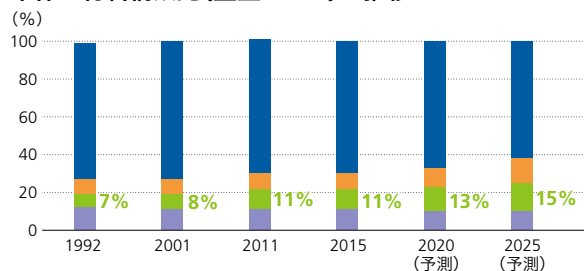
このレポートには豊田通商の将来の収益計画・戦略・理念および業績見通しなど歴史的事実でない「将来に関する見通し」が含まれています。これらは読者の皆さまに当社の経営者の視点を提供することのみを目的として掲載しており、投資・その他の判断にお役立ていただくことを目的としたものではありません。従って、読者の皆さまにおかれましては、これらの将来に関する見通しに全面的に依拠することはお控えくださるようお願いします。

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「将来に関する見通し」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、このレポートにおける将来の収益計画・予想数値などは2017年4月時点までに策定・公表したものです。

# Our Vision for Mobility in 2026

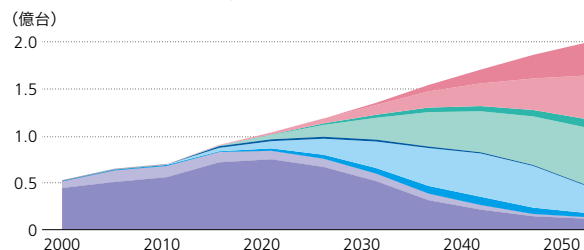
2026年の自動車産業はどのような姿になっているでしょうか。電気自動車や燃料電池自動車の台頭、車体におけるアルミやカーボンなどの新素材の普及、そしてコネクテッドカーや自動運転技術の発展。さまざまな分野にまたがり、現在とは大きく異なる産業構造に転換すると予想されます。

## 車体の材料構成比(重量ベース)の推移



■ 鉄鋼・鋼材 ■ 非鉄金属 ■ 樹脂(複合材含む) ■ その他(合成ゴムなど)  
出典: 日本自動車工業会・BASF資料・Henkei資料などより野村総合研究所が推測

## パワートレイン別の新車販売予測

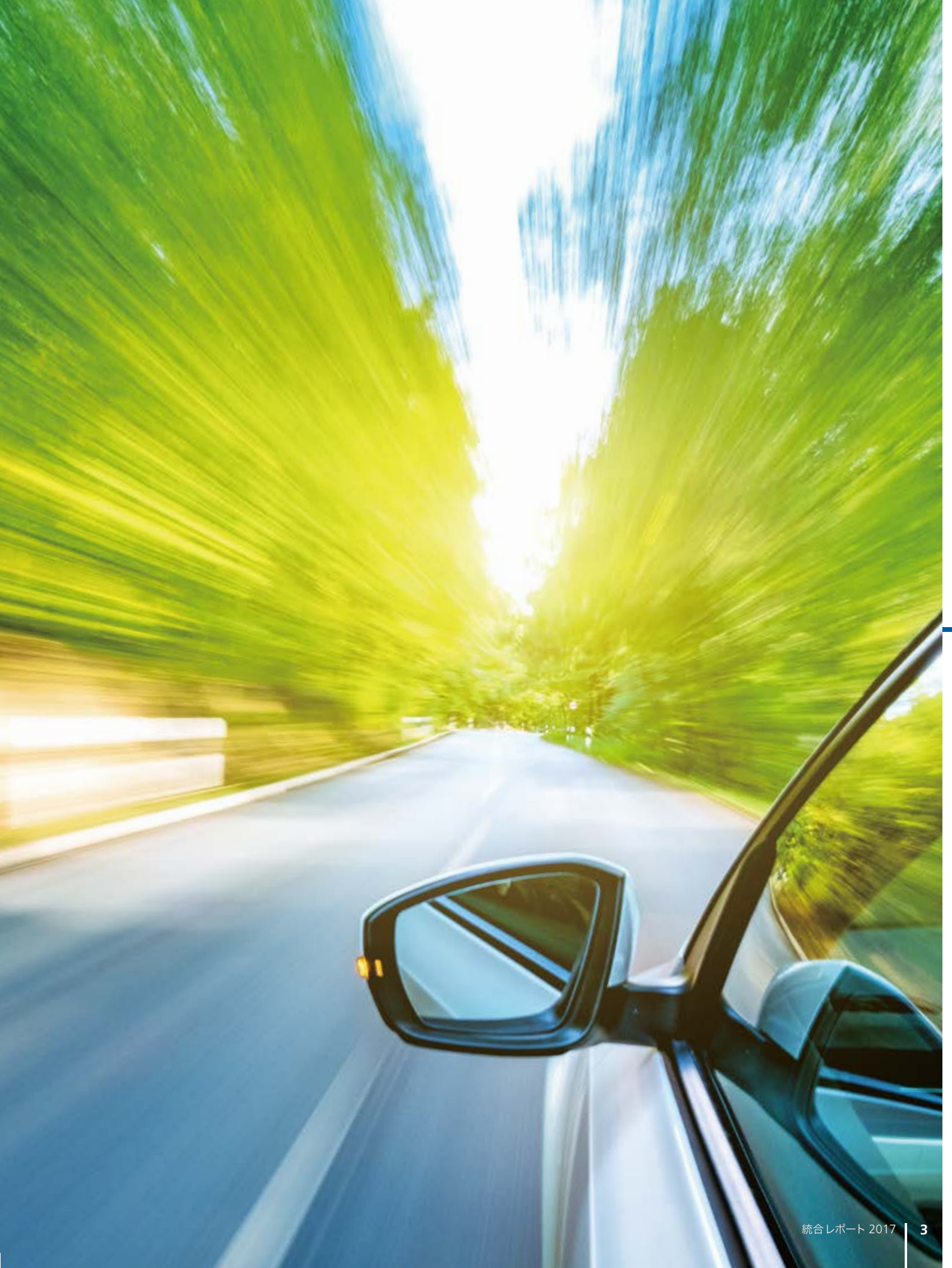


■ 燃料電池車 ■ 電気自動車 ■ プラグインハイブリッド車(ディーゼル)  
■ プラグインハイブリッド(ガソリン) ■ ハイブリッド車(ディーゼル)  
■ ハイブリッド車(ガソリン) ■ ガス燃料車(CNG/LPG\*)  
■ ディーゼル車 ■ ガソリン車 \* CNG: 圧縮天然ガス/LPG: 液化石油ガス  
出典: International Energy Agency

具体的な現在の取り組みは  
P.34 の特集をご覧ください。







# Our *Vision* for **Technology** in **2026**

IoTの動きやAIの進化など新たな技術が台頭しています。これらの技術が全く新しい経済的・社会的価値を創出し、産業を含め社会全体のダイナミックな変革を予感させています。産業の「壁」を越えた革新的な機能・サービスが期待され、企業活動に大きく影響を与える変革が急速に進展しています。

## Internet of Things (IoT)の さまざまな産業応用への期待



Smart Homes



Wearables



Healthcare



Power &  
Environment



Smart Cities



Manufacturing

出典：World Wide Web Consortium

具体的な現在の取り組みは  
P.34 の特集をご覧ください。







Business Strategy

Jan Feb Mar Apr May Jun Jul Aug Sep Oct Nov Dec

Wednesday

Friday

Technology  
Innovation  
SYSTEM

80.08.1

2.05.1

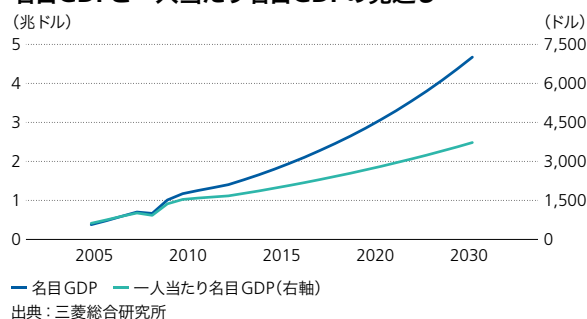
23:35:60

4.5.6.7

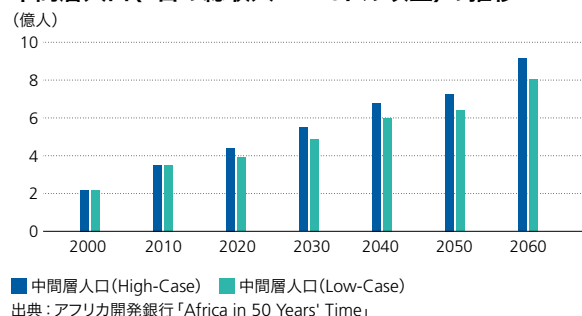
# Our Vision for Africa in 2026

アフリカは2026年には現在の人口から約2億人が増加し、経済発展によって中間層も大幅な増加が見込まれます。消費活動が活発になり、豊かな生活が身近になりそうです。また、モータリゼーションが進行することで自動車需要が大幅に拡大すると予測されています。

## 名目GDPと一人当たり名目GDPの見通し



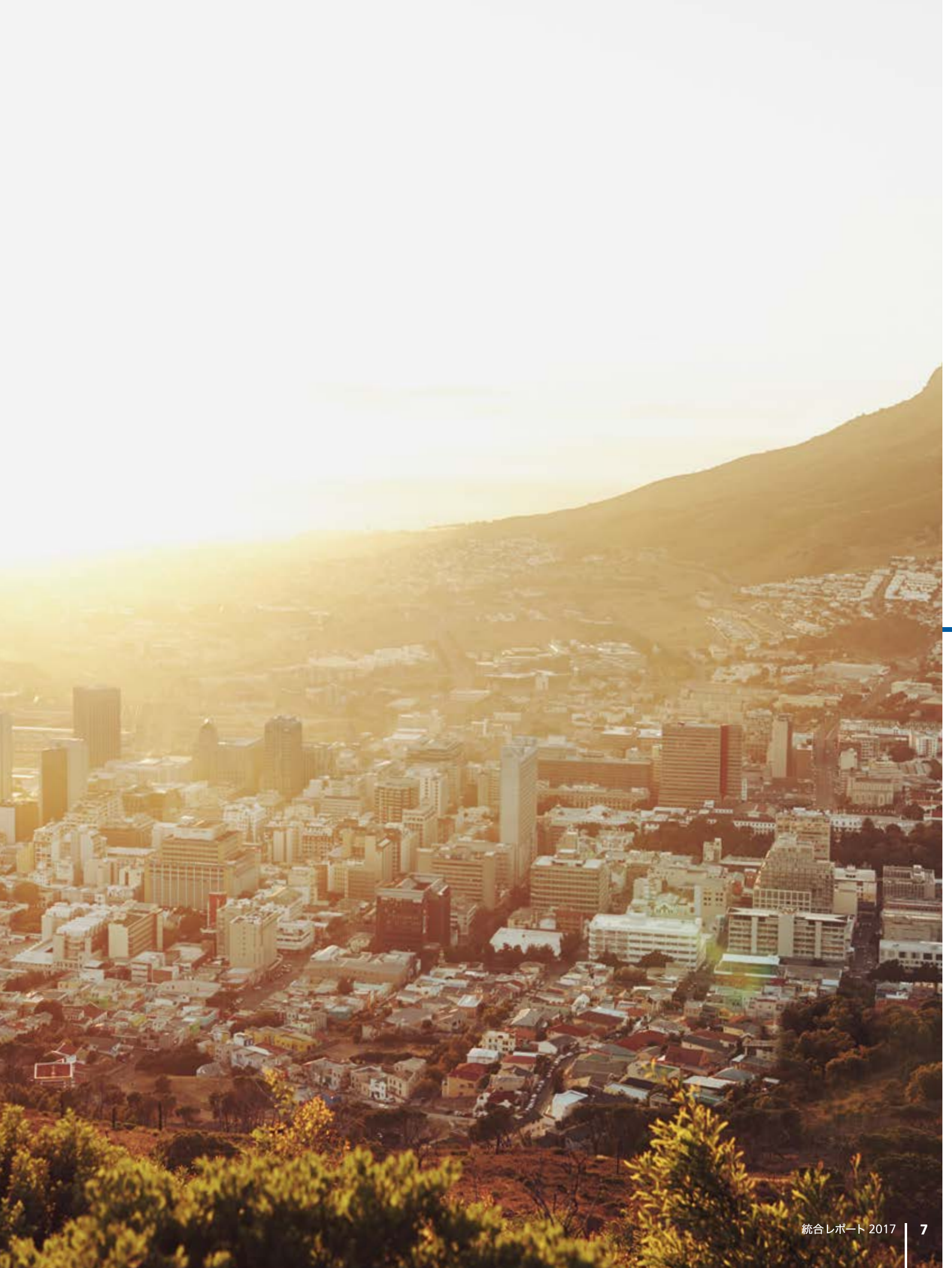
## 中間層人口(1日の総収入4~20ドル以上)の推移



具体的な現在の取り組みはP.66の  
アフリカ本部ページをご覧ください。











長期的な視点で組織力を  
高めて成長機会を捉え、  
ビジョンの実現へ  
着実に前進していきます。

Global Visionを策定してから、1年が経ちました。2017年3月期より国際会計基準(IFRS)を導入し、親会社の所有者に帰属する当期利益が1,079億円という結果となりました。当社として、初めて1,000億円の大台を超え、過去最高利益を達成することができました。2018年3月期は、売上総利益5,670億円、親会社の所有者に帰属する当期利益1,100億円を予定しており、引き続き当社が「Be the Right ONE」な存在になれるよう、持続的な成長に取り組んでいきますので、今後とも変わらぬご理解とご支援をお願い申し上げます。

加留部 淳

取締役社長

# 豊田通商のビジョン

## 唯一無二の企業を目指す

当社は2016年5月に、次の10年間の方向性を示すガイドライン・道標として「Global Vision」を制定しました。全てのお客さまやステークホルダーにとって唯一無二の最適な存在になることを目指し、あるべき姿として「Be the Right ONE」を掲げています。そのために欠かせない要素が、「本籍地：トヨタグループ、現住所：商社」という考え方です。当社はトヨタグループの一員でありながら、グループのビジネスを超えた役割を果たすことを目指しています。自動車関連事業で培った知見を生かして新たな事業機会や領域に挑戦し、そこで得た知見を改めて自動車関連事業に還元する、という正のスパイラルを描いていきたい、と私は考えています。そのため、自動車関連事業を含むMobility分野において、当社が商社のトップであり続けることは譲れません。さらには、54カ国中53カ国で展開しているアフリカ事業や、商社として国内トップのエレクトロニクス事業も、競合他社を圧倒する当社の強みです。これらをてこに、Mobility分野、Life & Community分野、Resources & Environment分野の3領域で豊田通商の強みを生かせる事業を広げていきます。

## 成長力の核となるToyotsu Core Values

このように各領域で優位性を築き、成長していくための核となるのが、Toyotsu Core Valuesという当社の戦略や行動の基礎となる3つの価値観です。その1つ目は“Genba-focus”、現場重視の姿勢です。これはトヨタグループとして受け継がれるDNAで、外からお金や口を出すだけでなく、現場に入り込んで、自ら汗をかいて、付加価値をつくるのが大切だという考え方です。私自身、気にかけているプロジェクトは毎年現場を訪れますし、事業投資を検討する際も相手先を訪問します。現場を見れば、その企業の経営状況がある程度つかめるものです。

2つ目は“Collective force”です。商社は「人」であり、特に当社は「人財」が競争力の源泉だと考えています。個が強くなければ、その集団である企業も本当に強くはなれません。そのため当社は教育の仕組みも整えていますが、人を成長させる何よりの方法は、多少の失敗があっても受け入れ、失敗を恐れずに積極的な挑戦ができる環境や場を与えることだと考えています。私自身も、かつて上司に多くのチャンスをもらい、失敗もしながら経験を積んできました。それには非常に感謝していますし、今の社員たちも同じように多くの挑戦を経験し、成長してほしいという思いがあります。

3つ目は“Innovator spirit”です。当社の代表的な事業には、数名で始めたものが少なくありません。例えば先述したエレクトロニクス事業や、現在、売上数千億円規模のV to V事業<sup>\*1</sup>もこれにあたります。自らの力で当社ならではのビジネスを新しく創り出していく姿勢が社員にはなくてはなりません。このような企業家精神が当社の事業を拡大していく、と私は考えています。

\*1 Vendor to Vendor 事業：部品サプライヤー間の物流サービス事業。詳細はP.49をご覧ください。

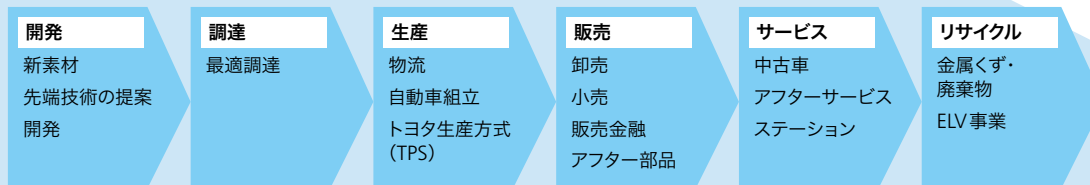
## President & CEO's Message

### 強み・機能への新たな挑戦

当社は、輸出入や国内の商取引の仲介業務を担う中で、情報収集・物流・金融機能などの商社機能を発揮し、お客さまのニーズに合わせた機能や独自の付加価値を加えたビジネスを展開してきました。また、世界各国のパートナーと共に、今後の成長が期待できる事業分野への投資を加速させています。単に資材や製品・商品を供給するだけでなく、バリューチェーンを拡大し、従来の商社の枠にとられない幅広い領域で機能を発揮することで、独自の付加価値を提供しています。

今後も事業環境の変化に対応すべく、新しい付加価値のある事業を提案し、その実現に向けて挑戦していきます。

### 当社の自動車バリューチェーン



### 豊かな社会づくりへの貢献

当社の根本には、「人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」という企業理念があります。社会にとって良い仕事をするという考えは自然なものとして根付いていますが、これからは社会的課題の解決をビジネスにすることをより意識的に進めていきます。例えば、2017年3月に約600億円で受注したイラクの変電所建設プロジェクトもその一つで、頻発する停電をなくすための発電所の新設・改修に伴って必要となる、変電設備の増設を当社が進めています。この他、ケニアでの肥料生産事業やインドでの病院事業なども、現地の社会的課題の解決に貢献している事業です。従来、当社は守りのCSRと言われる環境への配慮や人権尊重、コンプライアンスなどに率先して取り組んできましたが、今後はこのような社会的課題を起点としたビジネス、いわゆる攻めのCSRをより強く意識していきます。「結果としてCSRに関係していた」ではなく、社会的課題からビジネスを考える、それを体系的に推し進めていくための議論を重ねています。当社は今後も、積極的にビジネスを通じた豊かな社会づくりに取り組んでいきます。

CSRの方針と活動の詳細は P.30 CSR 戦略をご覧ください。 >

# 中期経営計画と その重点施策



## 2017年3月期は過去最高益を達成

ここまで、当社が長期で目指す姿をお話ししてきましたが、ここからは現在の当社についてご説明します。当社は2017年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から国際会計基準(IFRS)を導入、親会社の所有者に帰属する当期利益が1,079億円という結果となりました。これは自己ベスト達成であり、1,000億円を超えたのも初めてのことです。2016年3月期は、資源市況の悪化に伴う損失処理を実施したことにより、親会社の所有者に帰属する当期損失192億円の赤字決算となりました。そのため、この1年間はV字回復を目指して全役職員が一丸となり、①事業で着実に稼ぐこと、②経費を賢く使うこと、③無駄な支出の未然防止に努めることの3点に取り組んできました。これらの取り組みの結果、このたびの過去最高益という成果だけでなく、322億円のフリーキャッシュ・フロー確保にもつながりました。当社は以前よりキャッシュ・フロー経営の強化を掲げてきましたが、各営業本部単位でキャッシュ・フローやバランスシートに対する意識が一段と強化されています。今後も健全な財務体質を維持しながら、成長のための投資原資を確保し、優良案件への投資は営業キャッシュ・フロー内で維持していく方針です。

## 中期経営計画の始動とガバナンス強化

このような現状を踏まえ、ビジョンの実現に向けて、当社は2018年3月期より経営体制を変更するとともに、新たに中期経営計画を導入しました。当社はこれまで、毎年見直しと更新を行うローリング方式で5年先を見据えた「長期経営計画」を策定していましたが、昨今の事業環境の変化の速さに対応するために、今回からは3年の中期経営計画(毎年ローリング)に変更しました。5年から3年に短縮することで、当初に計画を立てた者が最後まで責任を持ってやり遂げられるようにすることも狙いとしています。今回の中期経営計画では、3年後の2020年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益1,300億円、ROE10~13%の達成を目標としています。

### 中期経営計画(IFRS)

|      |                    | (億円)   |        |         |         |
|------|--------------------|--------|--------|---------|---------|
|      |                    | 16/3期  | 17/3期  | 18/3期計画 | 20/3期目標 |
| PL   | 親会社の所有者に帰属する当期利益   | ▲192   | 1,079  | 1,100   | 1,300   |
| BS   | 資産合計               | 40,533 | 42,120 | 43,000  | 46,000  |
| CF   | フリーキャッシュ・フロー       | 1,576  | 322    | -       | -       |
| 財務指標 | ROE                | -      | 10.8%  | 10%     | 10~13%  |
|      | ネット有利子負債           | 11,216 | 11,019 | 10,800  | 11,000  |
|      | ネット有利子負債倍率(ネットDER) | 1.2倍   | 1.0倍   | 1.0倍以内  |         |
|      | リスクアセット/リスクバッファ    | -      | 0.9    | 1.0未満   |         |



## President & CEO's Message

経営体制については、大きく4つの変更を行いました。1点目は、経営と執行の分離です。取締役は経営上の重要事項の意思決定と業務の監督に、執行役員は業務執行により専念できる体制に変更しました。2点目は、CTO、CSO / CIO、CFO、CCO / CAO\*2の新設です。今回任命したチーフオフィサーらはこれまでも実質的にこうした役割を担ってきたのですが、任務と責任を明確にすることで、専門性の強化と意思決定スピードの向上を図ります。これらの2点はいずれもコーポレート・ガバナンスの強化を目的としています。3点目は当社初の地域軸本部となるアフリカ本部の新設、4点目は次世代のモビリティと新技術に対応するための「ネクストモビリティ推進部」「ネクストテクノロジーファン」の設立で、これらは中期経営計画の重点施策につながっています。

\*2 CTO: Chief Technology Officer (最高技術責任者)、CSO: Chief Strategy Officer (最高戦略責任者)、CIO: Chief Information Officer (最高情報責任者)、CFO: Chief Financial Officer (最高財務責任者)、CCO: Chief Compliance Officer (最高コンプライアンス責任者)、CAO: Chief Administrative Officer (最高総務責任者)

### アフリカ事業：長期的な視点のプレゼンスを確立

2017年4月にアフリカ本部を立ち上げた狙いの一つは、各商品本部のアフリカ関連ビジネスを統合し、よりアフリカ起点の発想で戦略立案と業務執行を進めることです。2012年にCFAOに出資して以来、アフリカにおける戦略パートナーとして協力してきましたが、互いに理解が深まり十分な信頼関係が築けたことから、2016年12月に完全子会社化に踏み切りました。マネジメント層や現場レベルでも人財とその知見を当社に一層取り入れるため、CFAO社長のRichard Bielleには当社の専務執行役員兼アフリカ本部副本部長となってもらい、アフリカ事業における土台づくりとしてCFAOの力を最大限に発揮させていきます。

アフリカは自動車関連を含む市場の高い成長可能性だけでなく、豊かな社会づくりへの貢献という側面からも、長期的な視点で非常に重要な位置付けにあります。当社がいかに長期的に見ているかを示す一例が、ケニアの人財育成を目的に設立したトヨタケニアアカデミーです。自動車の整備工などの職業訓練の他、国際協力機構(JICA)と連携して建設機械や農業機械の修理などの訓練も行っています。収益面で大きな実を結ぶのはそう簡単ではありませんが、「With Africa, For Africa」の精神で地域社会と共に成長し、10年、20年と続くような事業展開をしていきたいと思えます。

アフリカ本部の詳細は P.66 をご覧ください。 [>](#)






## ネクストモビリティ戦略：産業構造転換への対応と事業機会の拡大

モビリティの世界では現在、100年に1度と言われるような産業構造の転換が起きようとしています。自動運転やコネクテッドカーの開発・普及と、それに伴った新都市交通システムの発達など目まぐるしく自動車関連の技術が進展しています。同時に、素材面でも、鉄に代わってアルミや炭素繊維などのカーボン素材が台頭しつつあります。また、自動車メーカー各社が次世代の自動車づくりを推進しているだけでなく、IT企業も自動運転に参入してくるなど、事業環境は激変しています。

こうした中、当社も体制を整えてこの転換期に対応していくために、ネクストモビリティ推進部を新設しました。専任は10名ですが、営業本部横断組織を設立し、総勢150名で「素材置換」「次世代自動車サービス」「EVコンポーネンツ」「スマートファクトリー」といった4つのテーマのワーキンググループを構成し、検討を進めています。

またネクストモビリティ戦略において、当社の最大のアドバンテージはエレクトロニクス分野です。2017年4月に2社の子会社を統合して、車載分野では世界最大のエレクトロニクス商社である(株)ネクスティ エレクトロニクスを設立しました。車載エレクトロニクスはEVや自動運転などで重要な鍵を握る技術であり、今後、新たに生まれてくる事業機会を確実に取り込んでいきます。


この戦略を推進すべく、これまで化学品・エレクトロニクス本部でエレクトロニクス事業を築き上げてきた松平副社長を、今回CTOに任命し、ネクストモビリティ推進部のトップに据えました。商社でCTOというポジションを設けるのは珍しいのかもしれませんが、これは「技術」に懸ける当社の決意の表れです。また今回、同じくCTOの下にネクストテクノロジーファンド推進室を新設しました。当社の事業領域で生かすことができる革新的な技術やサービスをスピーディに発掘・開発するための組織で、ファンドの対象案件は自動車に限りません。これに加え、もし当社の事業や考え方と親和性がありシナジーを生み出せる案件があれば、一定規模のM&Aも検討していきます。

ネクストモビリティ戦略とネクストテクノロジーファンドの詳細は P.34 の特集をご覧ください。 

## ダイバーシティ&インクルージョン： イノベーションにつながる経営戦略として推進

そしてもう一つ、私の頭の中を大きく占めているのが、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)です。D&Iとは、国籍、性別、年齢などの多様性を受け入れるだけでなく、そうした人々が異なる意見をオープンにぶつけ合うことで、新たなアイデアや商品、サービスを生み出していくことだと私は考えています。現在のGlobal Visionもこの考えに基づき、日本人だけでなく、世界各国の人財で構成されたタスクフォースチームで議論して作られました。また今回、フランス出身のCFAO社長が執行役員メンバーに加わったことで、日本人と異なる視点が当社に取り込まれることを期待しています。

真のグローバル企業になるためには、各国のニーズを正確に把握し、的確に対応できる多様性を持った「人財」が不可欠であり、この「人財」たちがコンプライアンス面で「自律」をして、経営面－営業面－安全面で「自立」をすることが必要です。このような理由から、D&Iは経営戦略として私が先頭に立って、推進していきます。

ダイバーシティ&インクルージョンを含めた人材戦略については、P.36 社外取締役・CCO/CAO対談もご覧ください。 

## President & CEO's Message

### 2018年3月期に向けて

2018年3月期は、売上総利益5,670億円、親会社の所有者に帰属する当期利益1,100億円を予定しています。また株主還元方針は、「連結配当性向25%以上を目安に安定的な配当の継続、ならびに1株当たりの配当の増額に努めていく」方針です。

2017年3月期の最高益に決して慢心することなく、中期経営計画の重点方針に沿って着実に施策を実行し、一歩ずつ前進していきます。当社は短期的にうまく利益を上げるような仕事は得意ではありませんし、するつもりもありません。日頃から社員には「安全とコンプライアンスが全ての仕事の入り口」と言い聞かせており、社会のためになる仕事を継続的に重ねていくことが何より大切だと考えています。株主・投資家の皆さまやステークホルダーの皆さまにおかれましても、このような当社の考え方をご理解いただき、長期的な視点で当社をサポートしていただけると幸いです。

取締役社長

加留部 淳



# How We Got Here *and* How We Get There

## Contents

### 16 How We Got Here

- 16 理念
- 18 沿革
- 20 財務サマリー
- 22 財務・非財務ハイライト

### 24 How We Get There

- 24 ビジネスモデル
- 26 経営戦略
- 28 財務戦略
- 30 CSR戦略
- 34 **特集** 次世代自動車と  
先端技術の次なる対応を加速
- 36 **社外取締役・CCO/CAO対談**  
Global Vision実現に向けた人材戦略

# Our Philosophy

豊田通商は、世界各国の幅広い事業領域において、豊かで快適な社会づくりに欠かすことのできない商品やサービスを提供しています。4層からなるグループ理念体系を掲げ、新しい時代を拓きます。

## 企業理念

人・社会・地球との共存共栄を図り、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

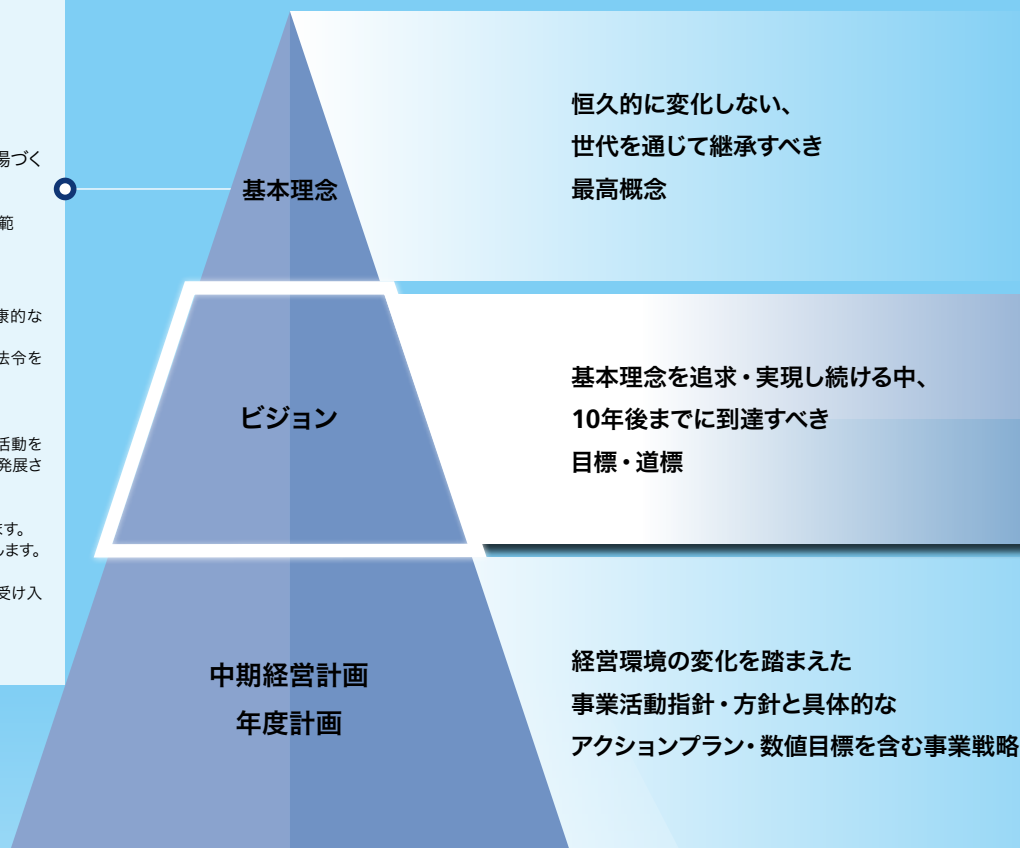
- オープンでフェアな企業活動に努める
- 社会的責任の遂行と地球環境の保全に努める
- 創造性を発揮し、付加価値の提供に努める
- 人間を尊重し、活性化された働きがいのある職場づくりに努める

行動指針の内容をより具体化したグローバル行動倫理規範(10ヶ条)を2016年7月1日に制定

## グローバル行動倫理規範(10ヶ条)

- 1) 私たちは、安全衛生活動に全力を傾け、安全で健康的な職場環境をつくります。
- 2) 私たちは、反汚職、独占禁止及び国際取引に係る法令を含む全ての適用法令を遵守します。
- 3) 私たちは、正確な財務情報を開示します。
- 4) 私たちは、全ての社内規程遵守に責任を負います。
- 5) 私たちは、誠実、正直、公明正大、公正透明に企業活動を行い、全てのステークホルダーとの信頼関係を維持、発展させます。
- 6) 私たちは、持続可能な社会の発展に貢献します。
- 7) 私たちは、環境に配慮した企業活動を追求、促進します。
- 8) 私たちは、創造と弛まぬ改善により付加価値を提供します。
- 9) 私たちは、人権を尊重します。
- 10) 私たちは、社内及び社会における多様性を尊重して受け入れ、違いを活かすD&I\*に積極的に取り組みます。

\* D&I: ダイバーシティ&インクルージョン



商魂

現地  
現物  
現実

チームパワー

## 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、  
全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

2016年5月に次の10年間の方向性を示すガイドライン・道標として、新ビジョン「Global Vision」を制定しました。

ありたい姿

これからの10年、豊田通商グループは、



# Be the Right ONE

となることを追求し続け、実現を目指します

**The Right ONE for you**

ステークホルダーの現場ニーズに応え、最適な安全・サービス/品質・信頼を提供します

**The Right ONE for us**

一人一人の力の最大化に努め、組織・地域・性別・国籍を超えて結束し、総合力を発揮します

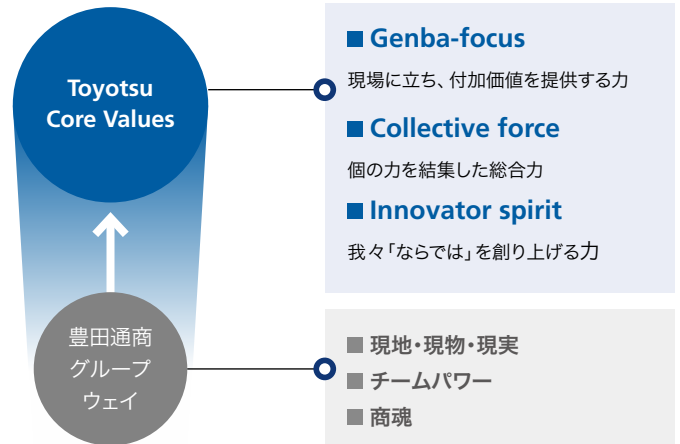
**The Right ONE for future**

我々の強みや知見を培い、発揮することで、持続可能な社会と未来を切り拓きます

## Global Vision

▶ **Toyotsu Core Values**

「Toyotsu Core Values」は、特にこれからの10年、我々が最大限発揮・活用すべき強みであり、豊田通商グループウェイを土台として、Global Vision達成のために具体化したものです。



▶ **Toyotsu Core Valuesによる 成長の実現**

「Toyotsu Core Values」を核として、我々の目指すべき3つの事業領域に挑戦します。

**既存事業の成長**

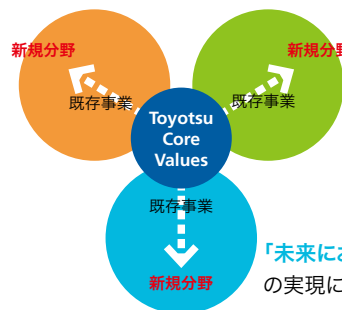
・すでに保有している自社リソース活用による成長

**新規分野**

・我々の知見が生かせる事業領域、あるいは地域において、**Genba-focus**を発揮し事業を拡大  
・**Collective force** や **Innovator spirit** の発揮による革新的な技術/サービス/製品に基づく新しい事業の開発

「快適ですこやかな社会」  
の実現に貢献する事業分野  
**Life & Community**

「持続可能な社会」  
の実現に貢献する事業分野  
**Resources & Environment**



「未来における利便性の高い社会」  
の実現に貢献する事業分野  
**Mobility**



# Our History

豊田通商は、輸出入や国内の商取引の仲介業務を担い、情報収集・物流・金融機能などの商社機能を発揮することで、お客さまのニーズに合わせた機能や独自の付加価値を加えたビジネスを展開してきました。また、開発投資型ビジネスを手掛け、世界各国のパートナーと共に、今後の成長が期待できる事業分野への投資を加速させています。

## 2000年代の主な動き

### 2000年

加商(株)と合併  
取扱い商品の拡充へ



### 2006年

(株)トーマンと合併  
自動車分野を軸に、  
自動車以外の分野へ注力



## 親会社の所有者に帰属する 当期利益の推移(億円)

1948

1990

2000

## 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年に創立されました。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。

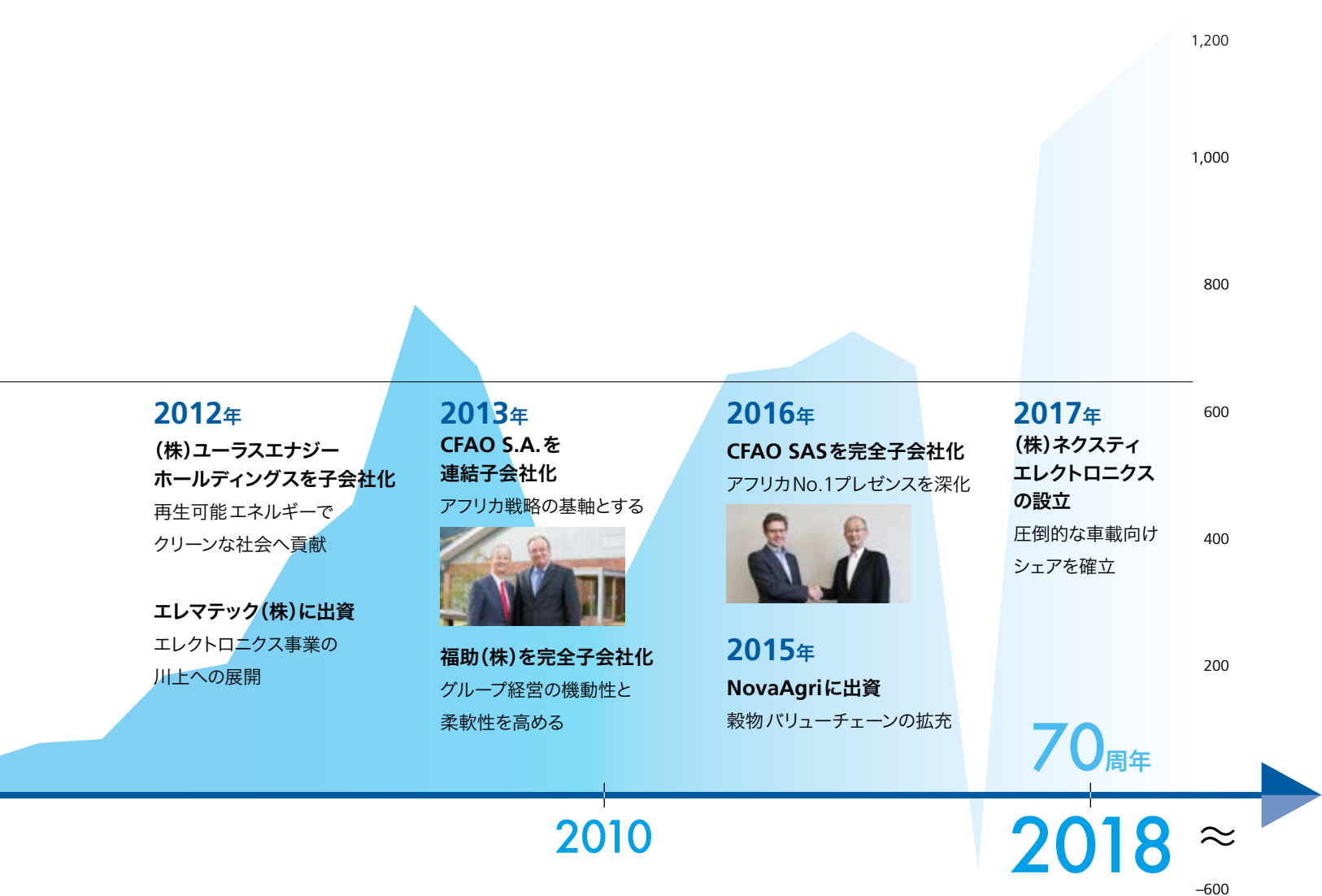


## 1980年代～1990年代

### トヨタグループ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しました。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、トヨタグループ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)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。





### 2012年

#### (株)ユーラスエナジーホールディングスの子会社化

再生可能エネルギーで  
クリーンな社会へ貢献

#### エレマテック(株)に出資

エレクトロニクス事業の  
川上への展開

### 2013年

#### CFAO S.A.を 連結子会社化

アフリカ戦略の基軸とする



#### 福助(株)を完全子会社化

グループ経営の機動性と  
柔軟性を高める

### 2016年

#### CFAO SASを完全子会社化 アフリカNo.1プレゼンスを深化



### 2015年

#### NovaAgriに出資 穀物バリューチェーンの拡充

### 2017年

#### (株)ネクスティ エレクトロニクス の設立

圧倒的な車載向け  
シェアを確立

## 2000年代

合併や資本参画を活用し、自動車以外の分野へも  
本格的にバリューチェーンを拡大

2000年に(株)トーマンと資本・業務提携し、その後、加商(株)と合併しました。2006年には、多彩な事業基盤と幅広い顧客層を持つ(株)トーマンと合併し、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。



## 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

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へ2012年に資本参画、2016年には完全子会社化するなど、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、成長性が高い事業分野やネクストモビリティ、新技術の発掘といった新しい分野など、当社の強みが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。

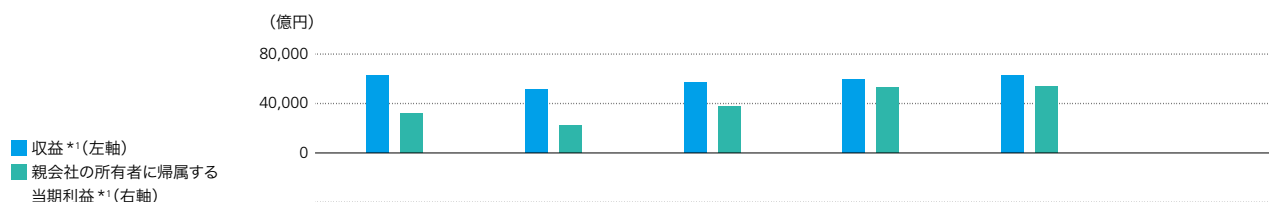


CFAO Group all rights reserved.

## How We Got Here

# 財務サマリー

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



### 日本基準

|                                | 2009/3     | 2010/3     | 2011/3     | 2012/3     | 2013/3     |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>業績指標：</b>                   |            |            |            |            |            |
| 収益* <sup>1</sup>               | ¥6,286,996 | ¥5,102,261 | ¥5,743,649 | ¥5,916,759 | ¥6,304,354 |
| 売上総利益                          | 326,679    | 280,790    | 330,730    | 343,999    | 403,888    |
| 販売費及び一般管理費                     | 235,661    | 225,199    | 245,432    | 251,596    | 288,013    |
| 営業活動に係る利益* <sup>1</sup>        | 91,017     | 55,591     | 85,297     | 92,403     | 115,875    |
| 持分法による投資損益                     | 6,610      | 7,364      | 13,636     | 15,396     | 17,646     |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益* <sup>1</sup> | 40,224     | 27,339     | 47,169     | 66,205     | 67,432     |
| <b>期末現在：</b>                   |            |            |            |            |            |
| 資産合計* <sup>1</sup>             | ¥2,130,089 | ¥2,274,547 | ¥2,436,248 | ¥2,837,428 | ¥3,592,368 |
| 資本合計* <sup>1</sup>             | 586,996    | 650,215    | 667,378    | 751,747    | 920,043    |
| ネット有利子負債                       | 573,920    | 563,066    | 581,366    | 672,137    | 998,626    |
| <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               | ¥ 123,760  | ¥ 100,217  | ¥ 79,884   | ¥ 63,782   | ¥ 124,156  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー               | (54,827)   | (73,090)   | (74,046)   | (58,771)   | (323,389)  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー               | 4,614      | (107,623)  | 77,751     | 97,358     | 223,374    |
| 現金及び現金同等物の期末残高                 | 242,530    | 170,714    | 252,747    | 354,755    | 391,352    |
| <b>1株当たり情報：</b>                |            |            |            |            |            |
| 当期利益* <sup>1</sup> ：           |            |            |            |            |            |
| 基本的当期利益                        | ¥114.73    | ¥78.08     | ¥134.78    | ¥189.34    | ¥192.58    |
| 希薄化後当期利益* <sup>2</sup>         | 114.72     | -          | -          | -          | 192.42     |
| 配当金                            | 26.00      | 16.00      | 28.00      | 42.00      | 44.00      |
| 配当性向                           | 22.7%      | 20.5%      | 20.8%      | 22.2%      | 22.8%      |
| <b>財務指標：</b>                   |            |            |            |            |            |
| ROE                            | 7.2%       | 4.9%       | 8.0%       | 10.7%      | 9.6%       |
| 親会社所有者帰属持分比率* <sup>1</sup>     | 24.9%      | 25.7%      | 24.4%      | 22.6%      | 21.2%      |
| ネット有利子負債倍率(ネットDER)             | 1.08倍      | 0.96倍      | 0.98倍      | 1.04倍      | 1.31倍      |
| <b>株式：</b>                     |            |            |            |            |            |
| 期末発行済株式数                       | 354,056    | 354,056    | 354,056    | 354,056    | 354,056    |

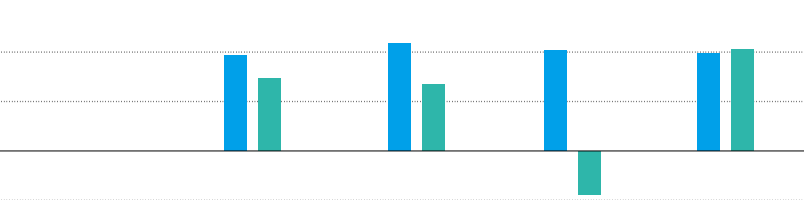
(注) 1. 当社は2017年3月期より、従来の日本基準に替えて国際会計基準(IFRS)に準拠した連結財務諸表を作成しています。

2. 読者の便宜を考慮し、2016年3月期と2017年3月期(円貨)については、日本基準とIFRSの双方に基づく連結財務諸表を記載しています。

3. 本ページに掲載した米ドルの金額は海外読者の便宜上、2017年3月31日現在の為替レート、1米ドル=112.19円で換算しています。

\*1 表中の項目は全てIFRSにて記載。IFRSの項目は日本基準では、「収益」は「売上高」に、「営業活動に係る利益」は「営業利益」に、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に、「資産合計」は「総資産」に、「資本合計」は「純資産」に、「1株当たり当期利益」は「1株当たり当期純利益」に、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」に該当します。

\*2 2010年3月期、2011年3月期および2012年3月期の1株当たりの希薄化後当期利益については、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いません。2016年3月期の1株当たりの希薄化後当期利益は、潜在株は存在するものの、1株当たり当期純損失金額であるため、記載していません。



単位: 百万円

| 2014/3     | 2015/3     | 2016/3     | 2017/3            |
|------------|------------|------------|-------------------|
| ¥7,743,237 | ¥8,663,460 | ¥8,170,237 | <b>¥7,919,663</b> |
| 582,498    | 634,572    | 616,042    | <b>578,887</b>    |
| 421,177    | 465,115    | 475,742    | <b>432,231</b>    |
| 161,321    | 169,456    | 140,299    | <b>146,656</b>    |
| 13,783     | 4,060      | (5,676)    | <b>10,254</b>     |
| 73,034     | 67,571     | (43,714)   | <b>102,597</b>    |

|            |            |            |                   |
|------------|------------|------------|-------------------|
| ¥4,072,728 | ¥4,533,693 | ¥3,952,100 | <b>¥4,096,843</b> |
| 1,156,080  | 1,304,483  | 1,055,777  | <b>1,151,969</b>  |
| 1,088,974  | 1,233,559  | 1,102,786  | <b>1,050,229</b>  |

|           |           |           |                  |
|-----------|-----------|-----------|------------------|
| ¥ 133,937 | ¥ 169,100 | ¥ 308,338 | <b>¥ 193,769</b> |
| (135,587) | (199,512) | (170,839) | <b>(130,428)</b> |
| 5,356     | 108,247   | (225,202) | <b>(28,343)</b>  |
| 412,032   | 499,157   | 399,191   | <b>430,517</b>   |

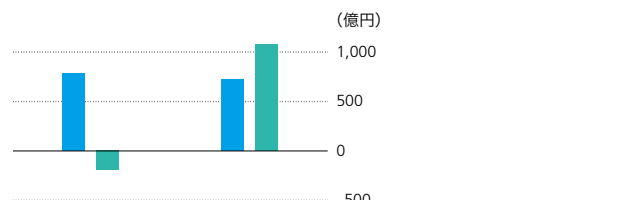
単位: 円

|         |         |           |                |
|---------|---------|-----------|----------------|
| ¥208.01 | ¥192.23 | ¥(124.26) | <b>¥291.56</b> |
| 207.82  | 192.10  | -         | <b>291.56</b>  |
| 50.00   | 56.00   | 62.00     | <b>70.00</b>   |
| 24.0%   | 29.1%   | -         | <b>24.0%</b>   |

|       |       |        |              |
|-------|-------|--------|--------------|
| 8.4%  | 6.4%  | (4.3)% | <b>11.0%</b> |
| 23.9% | 24.8% | 22.5%  | <b>24.0%</b> |
| 1.12倍 | 1.10倍 | 1.24倍  | <b>1.07倍</b> |

単位: 千株

|         |         |         |                |
|---------|---------|---------|----------------|
| 354,056 | 354,056 | 354,056 | <b>354,056</b> |
|---------|---------|---------|----------------|



単位: 百万円

| IFRS       |                   | 単位: 千米ドル            |
|------------|-------------------|---------------------|
| 2016/3     | 2017/3            | 2017/3              |
| ¥6,246,103 | <b>¥5,797,362</b> | <b>\$51,674,498</b> |
| 612,539    | <b>570,872</b>    | <b>5,088,439</b>    |
| 438,422    | <b>411,235</b>    | <b>3,665,522</b>    |
| 82,988     | <b>133,669</b>    | <b>1,191,452</b>    |
| (3,397)    | <b>10,476</b>     | <b>93,377</b>       |
| (19,280)   | <b>107,903</b>    | <b>961,788</b>      |

|            |                   |                     |
|------------|-------------------|---------------------|
| ¥4,053,391 | <b>¥4,212,064</b> | <b>\$37,544,023</b> |
| 1,115,984  | <b>1,223,513</b>  | <b>10,905,722</b>   |
| 1,121,619  | <b>1,101,974</b>  | <b>9,822,396</b>    |

|           |                  |                     |
|-----------|------------------|---------------------|
| ¥ 320,330 | <b>¥ 159,770</b> | <b>\$ 1,424,101</b> |
| (162,777) | <b>(127,525)</b> | <b>1,136,687</b>    |
| (245,634) | <b>5,656</b>     | <b>50,414</b>       |
| 392,247   | <b>426,208</b>   | <b>3,798,983</b>    |

単位: 円

|          |                |               |
|----------|----------------|---------------|
| ¥(54.80) | <b>¥306.64</b> | <b>\$2.73</b> |
| (54.80)  | <b>306.63</b>  | <b>2.73</b>   |
| 62.00    | <b>70.00</b>   | <b>0.62</b>   |
| -        | <b>22.8%</b>   | <b>-</b>      |

|        |              |          |
|--------|--------------|----------|
| (1.8)% | <b>10.8%</b> | <b>-</b> |
| 23.4%  | <b>24.9%</b> | <b>-</b> |
| 1.18倍  | <b>1.04倍</b> | <b>-</b> |

単位: 千株

|         |                |          |
|---------|----------------|----------|
| 354,056 | <b>354,056</b> | <b>-</b> |
|---------|----------------|----------|

#### IFRSと日本基準の主要な項目の差異(2017年3月期)

##### 収益の表示方法

日本基準では、当社グループが当事者として行った取引額および当社グループが代理人として関与した取引額を総額で売上高として表示しますが、IFRSでは、代理人として関与したと判断される取引については純額で収益を表示します。この影響により、IFRSでは日本基準に比べて、2017年3月期の収益および原価がそれぞれ2,104,613百万円減少しています。

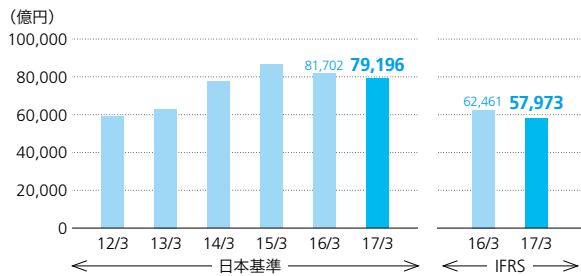
##### のれんの償却

日本基準では、のれんは一定の期間で償却しますが、IFRSでは償却を行いません。この影響により、IFRSでは日本基準に比べて、2017年3月期ののれん償却額(販売費及び一般管理費)が20,328百万円減少しています。

## How We Got Here

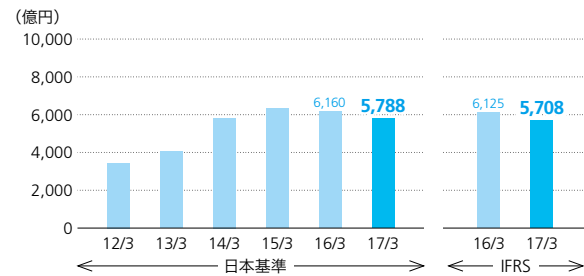
# 財務・非財務ハイライト

### 収益

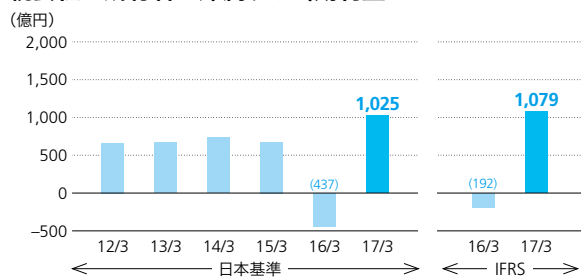


日本基準では「売上高」に該当。

### 売上総利益

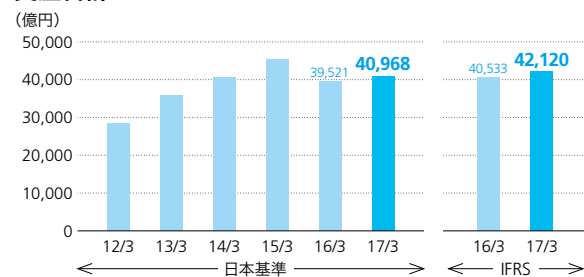


### 親会社の所有者に帰属する当期利益



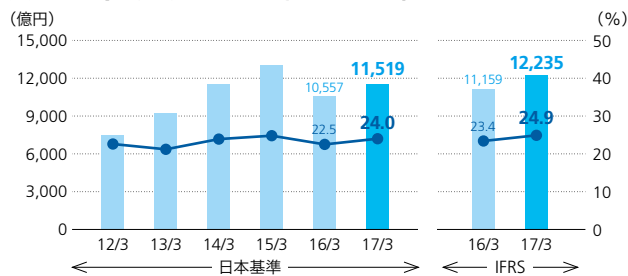
日本基準では「親会社株主に帰属する当期純利益」に該当。

### 資産合計



日本基準では「総資産」に該当。

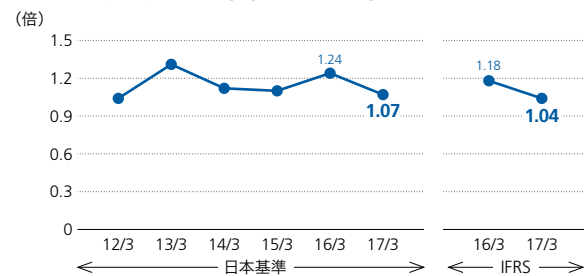
### 資本合計／親会社所有者帰属持分比率



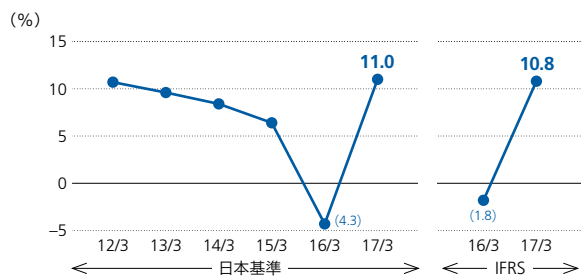
■ 資本合計 ● 親会社所有者帰属持分比率(右軸)

日本基準では「資本合計」は「純資産」に、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」に該当。

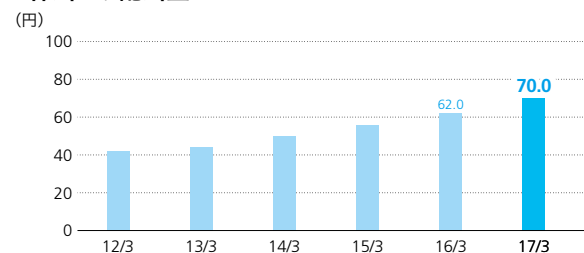
### ネット有利子負債倍率(ネットDER)



### ROE



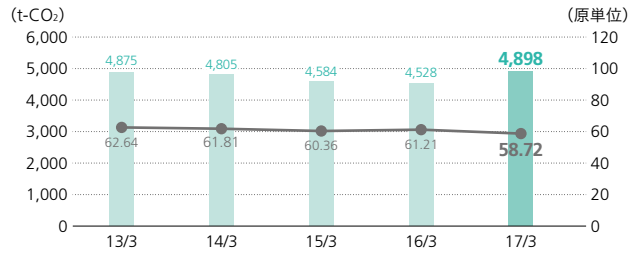
### 1株当たり配当金



財務データは豊田通商(株)および連結子会社  
3月31日に終了した各会計年度の数値

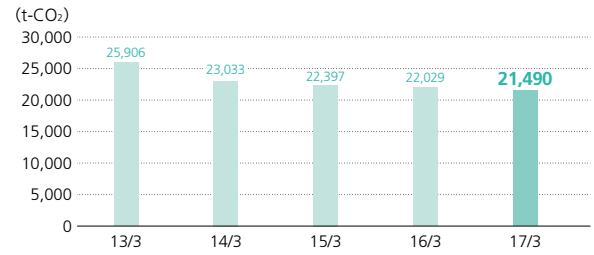


### オフィスにおけるCO<sub>2</sub>排出量



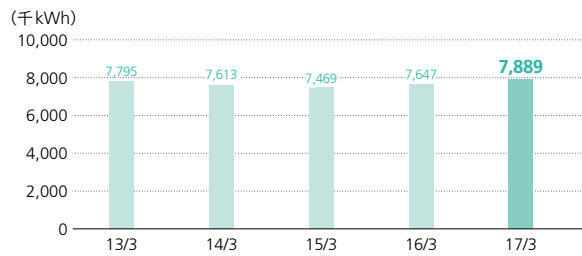
集計範囲：豊田通商(株)  
換算係数：省エネ法に基づく

### 輸送におけるCO<sub>2</sub>排出量



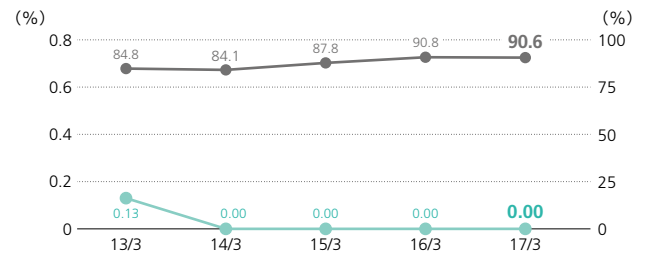
集計範囲：豊田通商(株)・豊田スチールセンター(株)  
換算係数：省エネ法に基づく

### オフィスにおける電力使用量



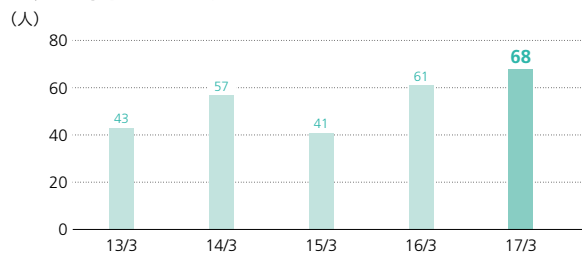
集計範囲：豊田通商(株)

### 埋立率／再資源化率



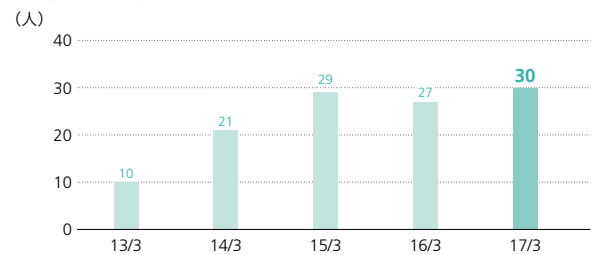
◆埋立率 ●再資源化率(右軸)  
集計範囲：名古屋本社・東京本社

### 育児休業利用者人数



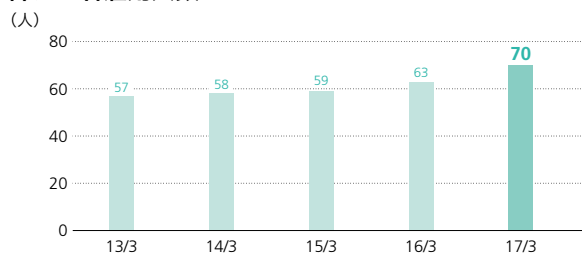
集計範囲：豊田通商(株)

### 定年退職者雇用人数



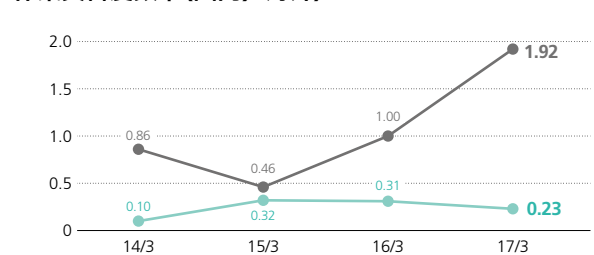
集計範囲：豊田通商(株)

### 障がい者雇用人数



集計範囲：豊田通商(株)、豊通オフィスサービス(株)、豊通ヒューマンリソース(株)

### 休業災害度数率(国内／海外)



◆国内 ●海外  
休業災害度数率：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。  
2016年 全国平均休業度数率(日本)・・・1.63(厚生労働省開示データ参照)

# Business Model

## 豊かな社会づくりに貢献

社会的課題・ニーズの把握

### パートナー戦略

当社は、長年にわたりMobility分野で培ってきたトヨタグループ間での連携をはじめ、さまざまな分野で有力パートナーと連携して事業を展開し、コアコンピタンスを構築しています。

### 地域戦略

「豪亜極」「欧州極」「北中米極」「東アジア極」「アフリカ極」の5極経営を中心に、新興地域をはじめ、地域横断的な戦略的意義を基に「地域間シナジー」の推進を強化しています。

### バリューチェーン

あらゆる分野で、開発、調達、生産、販売という各プロセスにおいて、当社独自の付加価値を提供し、各種製品・サービスの質の最大化を図っています。

### ビジネスシナジー

加商(株)、(株)トーメン、そしてフランスの商社CFAOなど大型M&Aを通じ、互いの強みを発揮しながら多彩な事業基盤と幅広い顧客層を構築しています。

## Life & Community

「快適ですこやかな社会」の  
実現に貢献する  
事業分野

新たな価値を  
創出

### 重要な経営資源

#### 総合商社機能

情報収集・物流・金融機能などの商社機能に加え、開発投資型ビジネスを手掛け、独自の付加価値を提供。

#### パートナーシップ

トヨタグループをはじめ、M&Aなどを通じ、さまざまな分野で有力なパートナーシップを構築。

#### グローバルネットワーク

世界120以上の国と地域に及ぶネットワークと、1,000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。

# する価値創造企業へ

## Resources & Environment

「持続可能な社会」の  
実現に貢献する  
事業分野

## Toyotsu Core Values

成長性・効率性・  
健全性のバランスを  
保ちながら  
経営資源を活用

## Mobility

「未来における利便性の高い社会」  
の実現に貢献する事業分野

### 豊田通商の価値創造プロセス

当社は、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業として、社会的課題やニーズをくみ取り、「成長性・効率性・健全性のバランスを保ちながら経営資源を活用」し、「新たな価値を創出」するビジネスモデルを構築しています。

Mobility分野で培ってきた強みを生かし、Life & Community分野、Resources & Environment分野でより一層の伸長を目指すとともに、当社の知見を生かせる地域・領域への取り組みを拡大しながら持続的成長を図っていきます。

#### 強みを発揮できる分野への投資

当社の事業基盤であり強みでもある自動車関連事業だけでなく、当社の強みを生かせる「次の柱」となり得る領域への投資を実施し、ビジョンの実現を目指します。

#### 投資サイクルの厳格運用

定期的に全社会議を実施し、新規投資の戦略性や全社での優先順位、事業性を検証しています。また事業モニタリング制度を導入しており、既存投資の再建・撤退ルールを厳格化を図っています。

#### 財務戦略

財務の健全性を維持した安定成長を目指し、株主資本コストと相関性の高いROEおよび財務の安定性を示すネットDER、資金の動きを示すキャッシュ・フローを重視して、収益と使用資金のバランスの取れた骨太な財務体質を維持していきます。

#### リスク管理

連結ベースでリスク総量であるリスクアセットの計測を実施し、リスク許容量であるリスクバッファーとの均衡を図り、合わせてリスクに対する収益性をモニタリングすることで、健全な財務体質の実現と収益性の両面をモニタリングしています。

社会的課題・ニーズの把握

#### 現場力

トヨタ生産方式(TPS)をベースとした改善機能を持し、物流・生産・業務プロセスにおける総合的改善活動を実施。

#### グローバル人材

変化し続けるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに最も効果的に対応できる人材採用・育成を推進。

#### 財務資本

安定的なキャッシュ・フローを生み出し、持続的成長に向けた積極投資を可能にする、堅固な財務基盤を保有。

#### ガバナンス

経営の効率化・透明化、コンプライアンスの徹底、財務体質の健全化を積極的に推進。

# Strategy

中期経営計画の実現に向け、  
当社の強みを生かした  
収益基盤の強化を図ります。

取締役 常務執行役員  
CSO(Chief Strategy Officer) /  
CIO(Chief Information Officer)

富永 浩史



## 中期経営計画の考え方

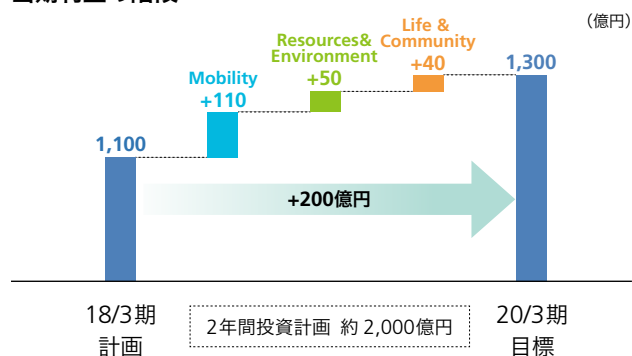
モビリティを中心に当社を取り巻く環境は大きく変化しています。当社としてもこれらの変化に対応し、迅速に取り込んでいくために、計画期間を今までの5年から3年に短縮した中期経営計画を2017年4月より導入しました。中期経営計画の導入により、精度の高い計画の実現およびリアリティーのある計画の策定に努めます。ただし、足許の大きな環境変化を常に反映するために、毎年ローリングしながら、振り返りを実施していきます。

具体的に、今回の中期経営計画では、Toyota Core Values を核とした収益基盤の強化および、Mobility、Life & Community、Resources & Environment の3つの事業領域で2020年3月期までの2年間に約2,000億円の投資を実行する予定です。

投資は営業キャッシュ・フローの範囲内で、当社の強みを生かした案件に厳選し、定量基準を厳格運用することで投資リターンの上昇を図っていきます。

これらの取り組みを通じ、2018年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益の計画値である1,100億円から、中期経営計画の到着点である2020年3月期には200億円増加の1,300億円を目標に、新たな分野の挑戦も含め、取り組んでいきます。

### 当期利益の階段



|                            |  |
|----------------------------|--|
| ROE<br>10~13%              | 資本コストを意識し、株主資本の効率的運用に努める   |
| ネットDER<br>1.0倍以内           | フリー・キャッシュ・フローを黒字化し、有利子負債の増加を抑える<br>(ただし、大型投資案件実行の際、一時的に1.0倍を超える可能性は有り) |
| リスクアセット / リスクバッファ<br>1.0未満 | 資本などの特性に応じたリスク総量と自己資本のバランスを注視し、健全かつ安定的体質を維持                            |

### 3つの事業領域ごとの増益要因と投資額

(億円)

対象期間：2019年3月期および2020年3月期の2年間

#### Mobility

|      |      |
|------|------|
| 当期利益 | +110 |
| 投資   | 850  |

#### 注力分野

- 自動車販売
- 自動車生産・周辺事業
- 物流・バリューチェーン
- 車載エレクトロニクス
- 自動車用品・部材

#### Resources & Environment

|      |     |
|------|-----|
| 当期利益 | +50 |
| 投資   | 850 |

#### 注力分野

- 再生可能エネルギー
- 金属資源・リサイクル
- 電力・エネルギー
- 穀物サイロ・バリューチェーン
- 海外プラント・インフラ

#### Life & Community

|      |     |
|------|-----|
| 当期利益 | +40 |
| 投資   | 300 |

#### 注力分野

- アフリカリテール・飲料
- アフリカ医薬品・化学品
- 民生エレクトロニクス
- 肥料・洗剤・衛材・包材
- 生活関連(保険・食品)

## 重点分野について

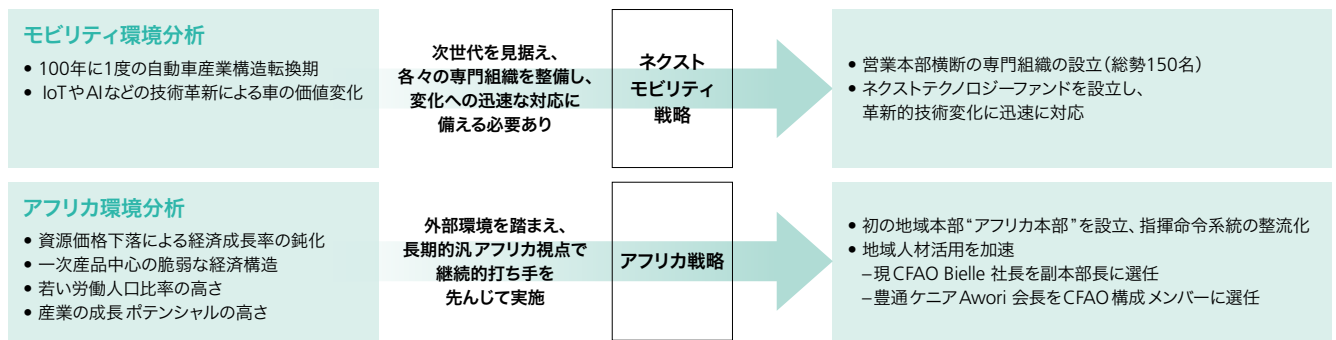
自動車産業はIoT、AIなどの技術革新により、産業構造の転換期を迎えています。当社はこれらの変化に迅速に対応するため、今期より商品本部横断の次世代自動車(ネクストモビリティ)に対応する専門組織を設置し、150名のメンバーを配置しました。

また自動車に限らず、未来に向けた成長を牽引し得る新技術・サービスを対象とする社内ファンドを新設し、当社が扱う各分野での革新的な技術・新ビジネスに対する開発を後押しします。

変化を機会と捉え、常に先手を打ちながら当社のMobility分野の拡大と強化により一層取り組んでいきます。

アフリカ事業は資源価格の下落により、引き続き足許は厳しい状況が続くと見込んでいますが、成長ポテンシャルの高さに変わりはないと考えています。今後も中間所得層をターゲットとした消費市場の開拓や、優良なパートナー企業との事業提携などを通じ、長期視点で継続的に事業を展開していく方針です。

「現地の雇用を創出し、現地社会と共に成長する」ことが大切と考え、今後もコンプライアンスを重視し、質の高い経営を行ってまいります。「With Africa, For Africa」をスローガンに、当社はアフリカにおける絶対的な強みを育ててまいります。



## ガバナンス体制

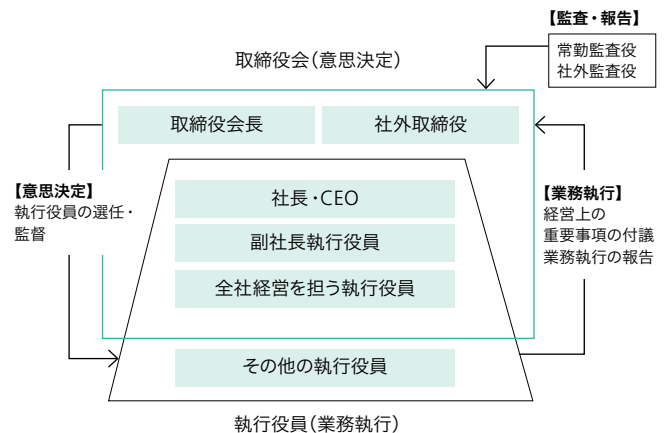
当社では、経営のスピード化とコーポレート・ガバナンスの強化を目的として2006年に執行役員制度を導入しています。

2017年4月より経営と執行の分離をさらに進め、取締役を兼務する執行役員は全社経営を担う役員に絞り、取締役会は経営上の重要事項の意思決定と業務執行の監督を行うことで、経営の健全化および取締役会のさらなる機能強化・質の向上を図ることとしました。これにより、取締役の人数を16名から12名とスリム化し、取締役の役割は全社経営と業務執行の監督に主眼を置き、取締役会では本質的な経営議論に専念できる体制をとりました。

また、コーポレート本部長に集中していたガバナンス機能を分散し、高い専門性を発揮させるため、CTO、CSO／CIO、CFO、CCO／CAO\*を各機能の最高責任者として設置し、ガバナンス機能の強化を行いました。

任務と責任を明確にすることで、専門性の強化と意思決定スピードの向上を図ります。

\* CTO: Chief Technology Officer (最高技術責任者)、CSO: Chief Strategy Officer (最高戦略責任者)、CIO: Chief Information Officer (最高情報責任者)、CFO: Chief Financial Officer (最高財務責任者)、CCO: Chief Compliance Officer (最高コンプライアンス責任者)、CAO: Chief Administrative Officer (最高総務責任者)



## 企業価値の向上と さらなる財務健全性の強化に 努めていきます。

取締役 常務執行役員  
CFO(Chief Financial Officer)

岩本 秀之



### 2017年3月期決算レビュー

2017年3月期の連結決算は、売上総利益が前期比417億円減少の5,708億円、営業活動に係る利益が507億円増加の1,336億円、税引前利益が641億円増加の1,408億円となりました。また親会社の所有者に帰属する当期利益は、連結納税制度の適用を前提とした会計処理による税金費用の減少などもあり、前期比1,271億円増加の1,079億円とV字回復し、過去最高益を更新することができました。

前期に比べ、ネット有利子負債は減少し、ネットDER、リスクアセット／リスクバッファはいずれも良好化していますが、今後も2017年3月期レベルをミニマムマストとして財務基盤の強化と資本効率の向上を目指し財務戦略を進めていきます。ROEは10.8%となり、今後も当社の強みToyota Core Valuesを発揮し、着実に利益を積み上げていくことで、現行のROE 2桁水準を維持・向上させていきます。

### 投資サイクル

新規投資案件については、方針会議、投資戦略会議で大きな方針を決定、個別案件は投融資協議会で詳細FSをスクリーニングの上、機関決定を行っています。私が議長を務める投融資協議会では、当社独自の指標であるTVA(資金効率指標)\*1、ならびにRVA(リスク収益指標)\*2を用い、案件の収益性を定量的に検証しています。

投資実行後は、課題のある案件についてはコーポレート部門と営業本部共働で課題の進捗管理・支援を行っています(チェック&サポート活動)。また、営業本部での自主的な業績モニタリングに加えて、BS基準でのモニタリングを行い、定量基準を下回った場合、その事業の継続可否を検証し、撤退か再建かの判断を行っています。

\*1 TVA: 投下資本に対する収益規模が確保されているか検証する指標。ROICの考え方に基づく。

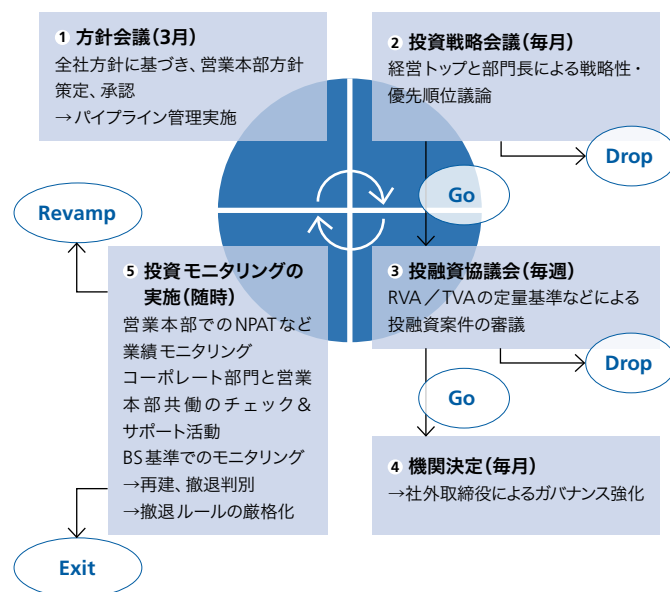
\*2 RVA: リスクに見合う収益が確保されているか検証する指標。

#### PL(IFRS)

|                | (億円)  |       |       |
|----------------|-------|-------|-------|
|                | 16/3期 | 17/3期 | 増減    |
| 売上総利益          | 6,125 | 5,708 | ▲417  |
| 営業活動に係る利益      | 829   | 1,336 | 507   |
| 税引前利益          | 767   | 1,408 | 641   |
| 当期利益(親会社所有者帰属) | ▲192  | 1,079 | 1,271 |

#### 財務指標(IFRS)

|                    | (億円)   |        |      |
|--------------------|--------|--------|------|
|                    | 16/3期  | 17/3期  | 増減   |
| ネット有利子負債           | 11,216 | 11,019 | ▲197 |
| ネット有利子負債倍率(ネットDER) | 1.2倍   | 1.0倍   | ▲0.2 |
| ROE                | ▲1.8%  | 10.8%  | 12.6 |
| リスクアセット／リスクバッファ    | 1.0    | 0.9    | ▲0.1 |

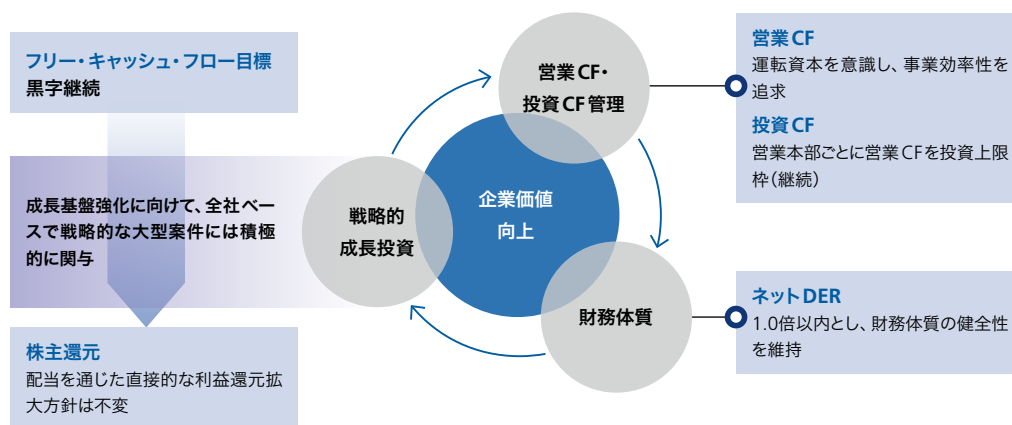




## キャッシュ・フロー(CF)経営の強化

当社は、運転資本の効率化を意識して事業を推進するとともに、投資は営業本部ごとに営業キャッシュ・フローを上限枠として管理することで、キャッシュ・フロー経営の意識を現場レベルまで浸透させ、フリー・キャッシュ・フローの黒字継続を目指しています。創出したキャッシュにより、有利子負債の圧縮と配当による株主還元を実施し、キャッシュ・フロー経営の強化／リーンの財務体質の確立に努めています。

これまで当社は、2006年の(株)トーメントとの合併、2012年のCFAO買収と、定期的な大型投資により成長を遂げてきました。今後も、成長基盤の強化に向け、全社ベースでの戦略的な大型案件には積極的に関与したいと考えています。引き続き、この投資サイクルを回していくことで企業価値のさらなる向上を目指していきます。

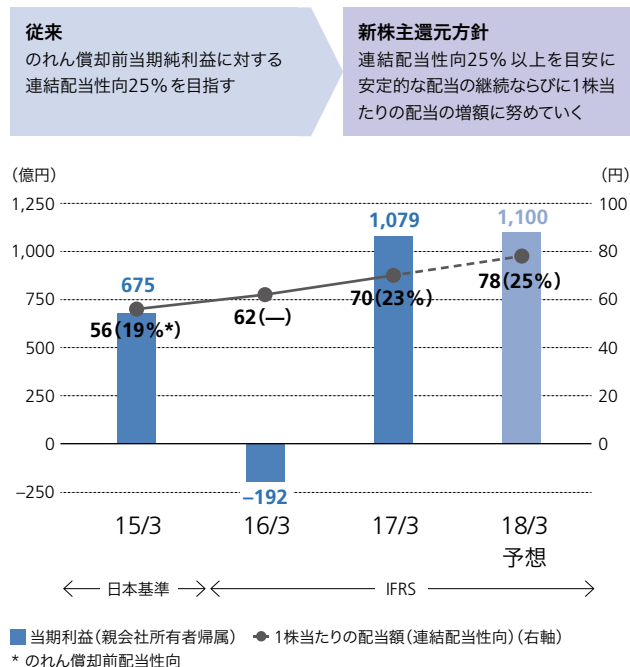


## 株主還元方針について

当社の配当方針は、これまで「のれん償却前当期純利益に対する連結配当性向25%を目指して、安定的継続的に株主還元を実施していく」とし、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採ってきました。2017年3月期の1株当たりの年間配当額は、前期比8円増の70円としました。

株主の皆さまの配当に対するご期待に応えるべく、IFRS移行に伴い新たな配当方針として「連結配当性向 25% 以上を目安に、安定的な配当継続、ならびに1株当たりの配当増額に努めていく」に変更し、企業価値のさらなる向上と株主還元拡大を目指していきます。2018年3月期は、連結配当性向25%、年間配当78円(8円増)とする計画であり、株主の皆さまに対して安定的な配当を継続していきたいと考えています。

### 配当額推移



# CSR 戦略

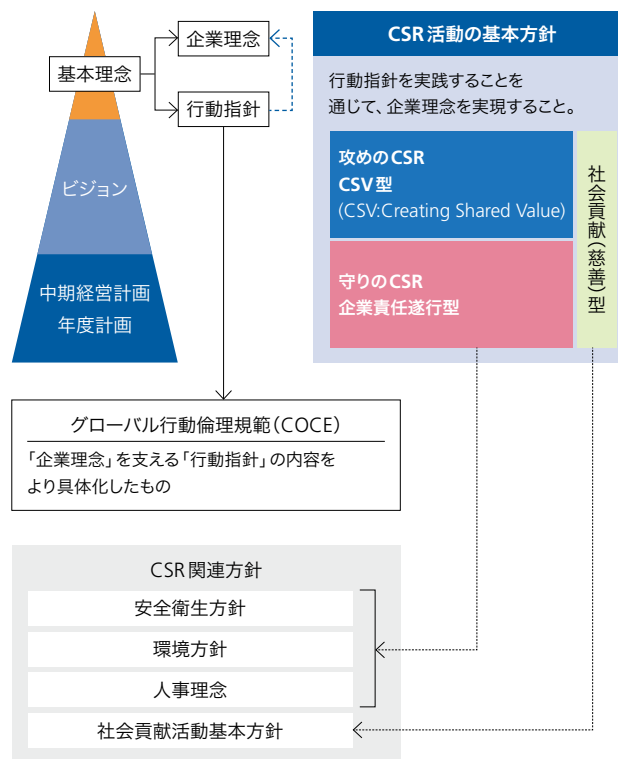
## CSR についての考え方

豊田通商は、グループの存在意義とあるべき姿を示し、経営に取り組む意志を明らかにした「企業理念」と、全ての役員・社員がとるべき行動を規定した「行動指針」を定めています。豊田通商の経営の基本理念はこの2つで構成され、恒久的に変化しない、世代を超えて継承すべき最高概念と位置付けています。豊田通商は、行動指針を実践することを通じて企業理念を実現することをCSR活動の基本方針とし、CSRは企業活動の全てのあり方を律する「経営そのもの」と考えています。

また、2016年には企業理念を支える行動指針の内容をより具体化したものとして、現在、グローバル行動倫理規範(Global Code of Conduct & Ethics / COCE)を策定し、20カ国語に対応したブックレットを発行しています。世界中の豊田通商グループの役員・社員一人一人が世界共通の行動倫理規範であるCOCEをしっかりと理解し実践していくことで、企業理念およびGlobal Visionの実現を目指しています。

企業理念と行動指針およびグローバル行動倫理規範(10ヶ条)の内容はP.16をご覧ください。

### CSR活動全体像



## CSR 推進委員会

CSRの取り組みの中心として、「CSR推進委員会」(委員長:社長)を原則年1回開催しています。当社のCSR活動の推進のための体制を構築し、推進状況についてモニタリングを行うことを目的とし、CSRに関する情報の共有、攻めと守りの両面からのCSR活動の進捗報告、実施計画などに関する討議を行っています。

2017年3月期のCSR推進委員会には、通常の構成メンバーに加えて、オブザーバーとして川口社外取締役、藤沢社外取締役、常勤監査役2名も出席しました。

### CSR推進委員会構成メンバー

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>社長</li> <li>副社長</li> </ul> | <b>営業本部</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>本部長</li> <li>企画部長</li> </ul> | <b>コーポレート部門</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CSO / CIO, CFO, CCO / CAO</li> <li>環境・安全担当役員</li> <li>関係部部長</li> </ul> |
|---|---|---|

### 2017年3月期 CSR推進委員会アジェンダ

1. 最近のCSRの動向と当社の現状について
2. 【守りのCSR】 2017年3月期 活動報告
3. 【攻めのCSR】 各本部のCSV型事業報告
4. 2018年3月期 CSR活動マップ

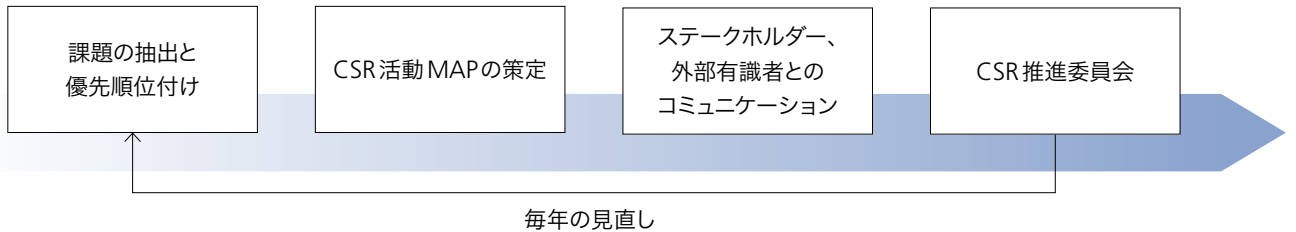
### 主な意見・アドバイス

- 2017年4月のアフリカ本部、ネクストモビリティ推進部、ネクストテクノロジーファンドなどの立ち上げに伴い、経営戦略上CSVの考え方がより重要になってくる。
- 顧客ニーズだけではなく、社会全体・世界のニーズがどこにあるのかをSDGsを通し、より意識してビジネスを構築していくことが必要。
- 守りのCSRも非常に重要。社会のニーズを取り込んだ人事戦略や法令遵守などにしっかり取り組むことで逆に攻めのCSRにもつなげていける。

## CSR上の重要課題

現在、ステークホルダーの期待、関心および当社が経済・環境・社会に及ぼす影響を踏まえ、Global Visionに基づいたCSR上の3つの取り組み分野における重要課題を選定し、これらを核として

持続可能な事業活動を推進していきます。また、国連サミットで掲げられた「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals:SDGs)への貢献も意識し、CSR活動に取り組んでいます。



### CSR上の3つの取り組み分野と社会的課題への貢献



各分野における具体的な事業例は P.32 の CSR 活動 MAP をご覧ください。➤

## CSR 活動 MAP の策定

当社はCSR活動領域を、当社の強みを生かしたビジネスで社会的課題を解決する「CSV(Creating Shared Value)型」、ESG(環境・社会、ガバナンス)で整理した「企業責任遂行(CSRの基本)型」、

人(教育)・地球(環境)・社会(福祉)を重点テーマとした「社会貢献(慈善)型」の3つに分類したMAPを策定しています。CSR活動MAPは、毎年のCSR推進委員会で見直しを行っています。

### SDGs

2015年9月の国連サミットで採択された、2030年までの国際目標である「我々の世界を変革する持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中で、貧困を撲滅し、持続可能な世界を実現するために、17のゴール・169のターゲットからなる「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals:SDGs)が掲げられました。SDGsでは、全世界的な行動が要請されており、企業も主体的に取り組むべきとされています。

CSR 活動 MAP

↑  
当社の強みを  
生かしていく領域

CSV (Creating Shared Value) 型

## Life & Community

「快適ですこやかな社会」の実現に貢献

代表例

- 高吸水性樹脂の生産事業 (中国、マレーシア)
- 病院事業 (インド)
- 医薬品・医療機器販売事業 (アフリカ)
- 飲料製造販売事業 (コンゴ、コートジボワール)
- 肥料生産事業 (ケニア)
- 燃料電池販売事業 (日本)
- 仙台空港運営事業 (日本)
- 「からだステーション」健康管理事業 (日本)
- 介護用品レンタル事業 (日本)

## Toyota Core Values

### Genba-focus

現場に立ち、付加価値を提供する力

### Collective force

個の力を結集した総合力

### Innovator spirit

我々「ならでは」を創り上げる力

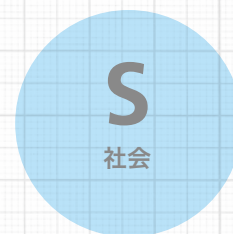
CSR ゼロ線

↑  
企業として  
MUSTで  
やるべき領域

企業責任遂行 (CSRの基本) 型



- 環境マネジメントの推進
- グローバル環境管理体制構築
- 環境事故低減





下記の事業や取り組みは代表例です。  
 CSV 型の事業の詳細は、P.44 以降の各営業本部の Our Initiatives をご覧ください。  
 企業責任遂行型および社会貢献型の取り組みの詳細は、P.70 以降の ESG セクションをご覧ください。



## 社会貢献(慈善)型

### 人(教育)

- 「豊田通商留学生奨学金」制度
- ロシア日本人学校の社会科見学



### 地球(環境)

- 上川の里再生プロジェクト



### 社会(福祉)

- 車椅子ツインバスケットボール大会への協賛
- 介助犬協会への支援
- 東日本大震災の復興支援



## Resources & Environment

### 「持続可能な社会」の実現に貢献

#### 代表例

- 金属資源のリサイクルソリューション事業(各国)
- 再生可能エネルギー事業(各国)
- 省エネ型コンテナデータセンター運営事業(ラオス)
- 天然ガス焚き発電事業(北米)
- ヨード開発・生産事業(チリ)
- 地熱発電事業(ケニア)
- 炭素繊維リサイクル事業の推進(日本)
- マグロ養殖事業(日本)

## Mobility

### 「未来の利便性の高い社会」の実現に貢献

#### 代表例

- 環境を意識したアルミ溶湯事業(各国)
- テクノパーク事業(各国)
- 生産、新車販売、アフターサービス、中古車、リサイクルに至るまでの循環型トータル・サービスの提供(各国)
- トラックの自動運転・隊列走行の実証事業(日本、シンガポール)

- グローバル人事制度とグローバルグレード整備
- 人材の多様性
- 人権尊重
- 労働安全衛生の推進
- サプライチェーンCSRマネジメント



- コーポレート・ガバナンス体制の強化
- グローバル行動倫理規範(COCE)の策定・浸透
- 内部統制システムの運用および整備
- 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
- 情報セキュリティ管理
- 公正な競争および取引の徹底



# 次世代自動車と 先端技術の次なる対応を加速

## ネクストモビリティの変革に向けた新たな取り組み

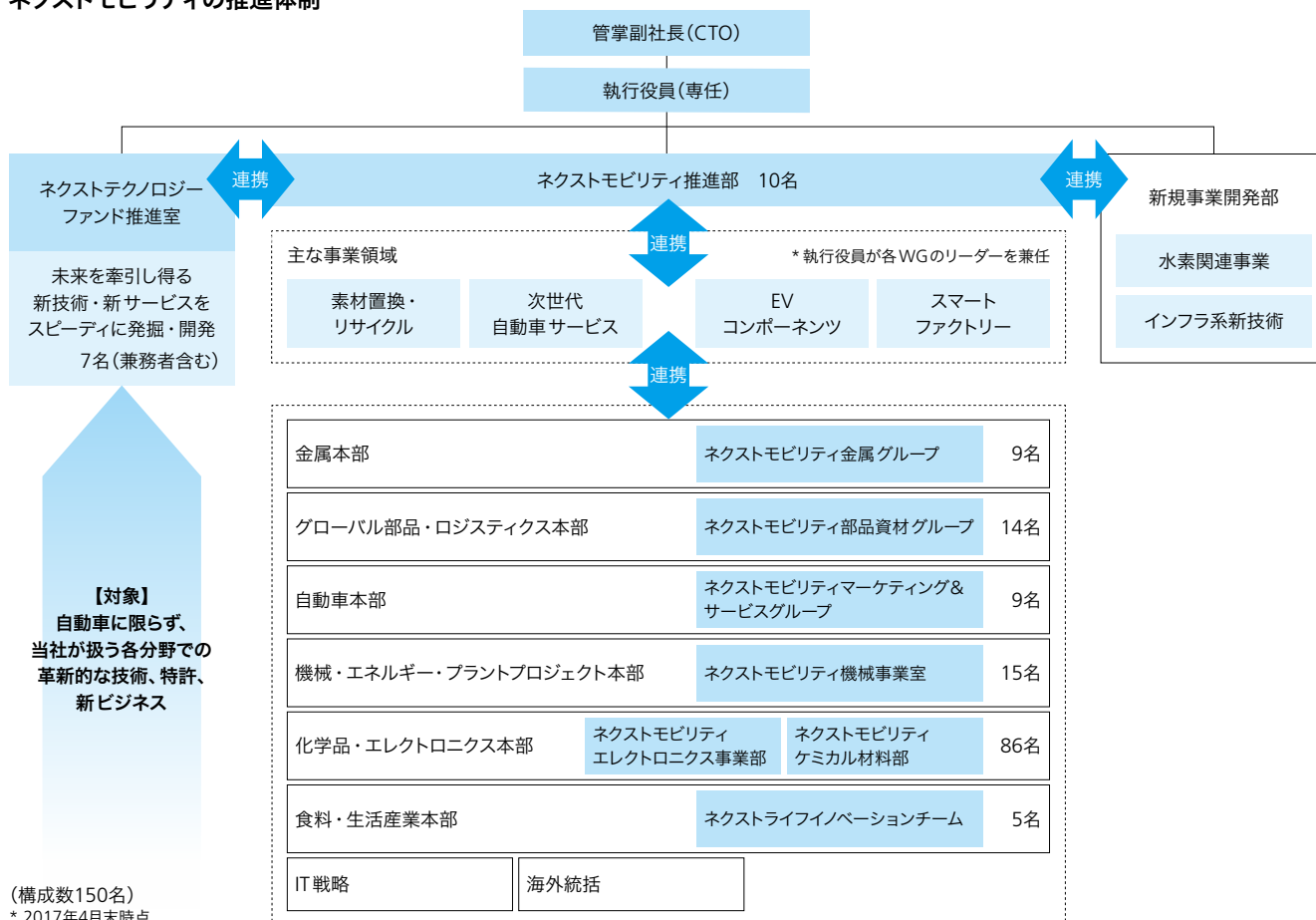
### 自動車産業の大転換期に備え、全社横断の専門組織を立ち上げ

自動車産業は現在、100年に1度といわれる構造転換期を迎えています。画像認識技術やIoT、AIなどの技術革新に伴い、他の走行自動車や周囲の道路状況などのさまざまなデータをセンサーで取得可能になることにより、先進安全技術や自動運転技術の実用化が急速に進んでいます。同時に、環境性能の向上を目的として

HVやPHV、EVが一般的になり、車体に使用される素材も軽量化され、鉄に代わりアルミ、炭素繊維、樹脂が台頭し始めています。こうした巨大な変化が同時並行で進行しており、自動車の価値やあり方は新時代に突入しようとしています。

Mobility分野をコア分野の一つと位置付ける豊田通商にとって、この変化は脅威でもあります。それ以上に決定的な事業拡大の機

### ネクストモビリティの推進体制



## 次世代の成長のために、 全社の知見を投入し、 新ビジネスへ挑戦します。

取締役 副社長執行役員  
CTO(Chief Technology Officer)

松平 惣一郎



会となります。そこで、次世代を見据え、変化への迅速な対応に備えるため、2017年4月に体制を整備し、全社横断の専門組織として副社長兼CTOの下に「ネクストモビリティ推進部」を新設しました。

### 豊田通商のネクストモビリティ推進体制

ネクストモビリティ推進部では、商品本部を越えてネクストモビリティ活動の全社展開および次世代自動車に関連したビジネスの開発・推進業務を行います。また、社内横断プロジェクトとして活動テーマごとのワーキンググループを立ち上げ、執行役員がリーダーを兼任し指揮します。活動テーマは、軽量化、新素材、電池素材の事業に取り組む「素材置換・リサイクル」のほか、自動運転・先進安全技術や次世代自動車の導入を促進する「次世代自動車

サービス」、再生可能エネルギーによる電力供給・蓄電やインフラ整備、EV、PHV、FCVへの電子部品・コンポーネント供給を行う「EVコンポーネツ」、工場の見える化・予知保全による生産性向上やネットワーク・セキュリティの高度化などの工場IoTを図る「スマートファクトリー」の4つを設定しています。これらのワーキンググループは、活動テーマ・アイテムに応じて組み換え、新設が可能です。さらに、関連する商品本部に専門組織を新設し、ワーキンググループと提携して事業開発を行います。このように推進体制を整備した結果、ネクストモビリティ推進部、ワーキンググループ、商品本部の専門組織などの連携により一体的な取り組みが可能となり、幅広い事業領域にまたがる総合商社の事業資産と知見を最大限に生かすことができるようになりました。

## 先端技術の変革に向けた新たな取り組み

### ネクストテクノロジーファンド設立と ネクストテクノロジーファンド推進室の設置

2017年4月、革新的技術変化に迅速に対応するため、自動車分野に限らず豊田通商が扱うあらゆる分野の革新的な技術、特許、新サービスに対して、より機動的に投資を行い、当社の次世代を牽引するような成長の種を育てるべく、ネクストテクノロジーファンドを設立しました。また、ファンド事務業務を行う「ネクストテクノロジーファンド推進室」を設置しました。投資枠を設定し、CTOを議長とする3名の役員による協議でスピーディーに投資判断を行っていきます。

#### 設立の狙い

- 未来を牽引し得る新技術・新サービスへの投資を通じ、新しいビジネスの発掘・開発に貢献する
- 市場が未形成の分野での投資に対し、意思決定のスピード感を持って投資判断を行う
- 技術分野への高いアンテナ・広い視野を持った組織風土の醸成と人材の育成を狙う

豊田通商は、機動的かつ全社横断的な一体化した組織体制の下、当社ならではの強みを掛け合わせ、技術革新や新ビジネスへ挑戦し、新たな「付加価値」を提供していきます。

# Global Vision 実現に向けた人材戦略

Global Vision 実現の原動力となる鍵の一つが人材戦略です。豊田通商はダイバーシティ&インクルージョン(D&I)やグローバルリーダーの育成など、さまざまな施策を通じ、経営基盤である人材育成・環境整備を進めています。そこで、国連の会議に参加するなど国際的な舞台で活躍している藤沢社外取締役と、CCO(Chief Compliance Officer) / CAO(Chief Administrative Officer)の永井取締役が意見交換を行いました。


## 豊田通商のD&Iの現状と課題

**永井取締役(以下「永井」)** 豊田通商はトヨタグループのグローバル化に伴い、海外事業の拡大を加速させてきました。さらに2012年にはアフリカで自動車販売を中心に幅広く事業を展開する仏商社CFAOをグループ傘下に入れるなど、企業文化や国籍における多様性が増しています。このような背景の下、2014年に経営方針としてダイバーシティ&インクルージョン(D&I)宣言を行いました。当社にとってのD&Iを「さまざまな「違い」を尊重して、「違い」を受け入れて積極的に生かすことにより、変化し続けるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに最も効果的に対応し、豊田通商グループ全体の優位性を作り上げること」と定義しました。当社が掲げるGlobal Visionの実現にとってD&Iの浸透は欠かせないものだとして認識しています。

**藤沢社外取締役(以下「藤沢」)** 同感です。私もグローバルというのは、すなわち多様なのだと感じています。一時は「グローバル＝欧米価値」と捉えられていた時期もありますが、決してそうではありません。国連の会議に参加した際、いろいろな言語を話す人たちが集まり、世界のルールを多言語で議論して決めていく様子を目の当たりにしました。そして、このことが、まさにグローバルなのだ実感しました。多様な価値観を持つ人が世界のさまざまな取り組みに参画すること、そして多様性を受け入れることが本質だと考えています。



社外取締役  
藤沢 久美

**永井** D&Iを促進するために当社ではこれまで、海外の社員も含めたグローバル人材の育成や、女性やシニアの活躍を促進するための働き方改革、人事制度改革を行ってきました。この動きは、世の中で労働人口の大幅な減少が予想されているから、または政府から働き方の見直しが求められるようになったから行っているのではなく、豊田通商として、今後、持続的に成長していくために 

必要なものであると捉えています。そのため、これらD&Iに関する施策は経営戦略の一つと位置付け、重要性の高い取り組みとして推進しています。

**藤沢** 参画する人の多様性も大切ですが、同時に、一人一人の人材が持つ才能の多様化も重要です。つまり、会社は働く人材一人



一人の能力をどこまで開花させることができるのか、開花させる環境を作ることができるのか、という視点が求められています。それが結果として、企業の成長にもつながると考えています。人間は自分の能力を意外に低く見積もっていることもありますから、殻を破る・挑戦できる機会を作ること必要です。豊田通商は、職種統合や働き方改革含め、女性が活躍できる土壌はできつつあると

思いますが、次の課題は海外で働く方々のインクルージョンではないでしょうか。海外に赴任している日本人社員と現地社員との壁がまだ一部存在しているように感じます。

**永井** ご指摘の通りです。海外では日本人だけで固まって行動してしまう、というのは昔からよくある話で、実は当社では数年前から、海外赴任中の日本人のみのミーティングはしないように呼びかけています。会社がそこまで細かく言うべきかという議論もあるのですが、徹底しないとなかなか変わらないものです。

**藤沢** 考え方や概念だけを伝えても腹落ちしないものなので、日々の行動について具体的に提示するのは有効なやり方だと思います。具体的な行動を重ねていくうちに、いつの間にかD&Iが実現されていたというのが一つの理想形ではないでしょうか。現地の社員との関係が深くなれば、入ってくる情報の幅や深度も変わります。それは結果として、事業リスクを下げ、ビジネスチャンスにもつながると思います。

**永井** そうやって得た情報を競争優位につなげて、現地発でビジネスが始まり、それが世界に広がっていくのが本当にグローバル化された経営なのだと思いますが、当社グループはまだそこまでは至っていないのが現状です。現地でのマネジメントや仕事の進め方も、まだ日本流が多いように思います。そこは変えなければと我々経営陣は強く意識しており、例えばGlobal Visionや中期経営計画の策定には海外の役職員も参画しています。

**藤沢** Global Vision 策定の会議には私も出席しましたが、海外から参加していた現地出身の社員の方々が意見をくれたのが印象的でした。彼らにはあえて日本に本社を持つ企業を勤務先として選んだ理由があり、日本人が忘れかけている企業哲学を彼らの方が理解し、求めている場合もあると感じました。その価値を今一度、見直し、全社的に共有することができれば、日本発の企業ならではの強みとして、生かすことができるかもしれません。



## グローバルリーダーの育成

**永井** 社員の力を引き出すのは、リーダーの重要な役割の一つですね。以前は、すでに定まったビジネスモデルを別の地域や事業領域で正確に速く再現するような能力が求められていましたが、現在は、社員の自律と自立、ひいては変革を促進していく、いわばファシリテーション型のリーダーシップが特にグローバルでは必要だと感じます。藤沢さんはどう思われますか。

**藤沢** 変化のスピードが速い今、マイクロマネジメントは環境変化に乗り遅れてしまうリスクがあります。ビジョンと方向性はトップダウンで決めるとしても、実行のための戦略や戦術は、現場の人間が自律的に意思決定して動くことができる状態をつくる必要があります。そのためには権限委譲を進めること。そして、権限委譲や意思決定によって発生するリスクを想定し、リスク管理することがグローバルリーダーの役割になってくるでしょう。そのためにグローバルリーダーは現場が正しい意思決定をできるように、その指針となるビジョンを誰もが理解し、共有できるように尽力しなくてはなりません。

**永井** そうですね。それと同時に、グローバルリーダーには例えば「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入り口」といった当社グループの価値観を体現したアイデンティティを持ち合わせている

ことも求めています。それがあってこそ、多様性をうまく活用していけるからです。

そういった価値観を共有し浸透させていくのは、やはり現場での人材育成が重要だと考えています。そこできちんと評価をし、それに基づいた処遇をして、再配置をしていく。その中で特にポテンシャルの高い人材を世界中からピックアップし、グローバル経営人材として育成する取り組みを2013年から開始しました。人を最も成長させるのはストレッチしたポジションで経験を積むことなので、積極的な登用を進めています。

ただ現在、この取り組みは不十分であり、今後、拡大させていかなければなりません。そのためには、国内と海外で統一された資格等級や評価基準を設けて、有望な人材をグローバルで引き上げていきたいと考えています。これが次のチャレンジです。

**藤沢** それが実現すると国内外全ての社員に、活躍のチャンスが訪れるわけで、当然モチベーションが上がると思います。しかしながら、多様性が増す中で、一人一人の社員が、働きがいを感じるためには、評価基準についての透明性と説明責任がいっそう重要になります。日本人相手ならあまり説明しなくても済んでいたことも、価値観の違う人たちが増えると、評価軸や制度の透明性が足りなければ不満が高まってくるでしょう。



海外の社員の力を引き出すことで、  
日本企業としての強みを  
明確化できるかもしれません。

#### 藤沢 久美

国内外の投資運用会社勤務を経て、1996年に日本初の投資信託評価会社を起業。2000年にシンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画し、現在、代表。2007年に世界経済フォーラムより「ヤング・グローバル・リーダーズ」に選出されたほか、2008年には、世界の課題を議論する「グローバル・アジェンダ・カウンシル」のメンバーにも選出される。政府各省の審議委員や日本証券業協会公益理事などの公職も兼務。



マーケットで通用する  
強い個がなければ、  
それを生かすD&Iも進みません。



**永井** そうですね。人事考課のうち成果評価は分かりやすいのですが、能力評価はどうしても主観が入ってしまいがちなので、特に海外拠点で行う場合には十分に説明しなくてはなりません。

**藤沢** 「能力」とは何なのかという言語化が第一に必要です。さらには、その能力を持つリーダー人材が、日々の仕事の中で、その能力を言葉と行動で、見える化することで、能力評価もグローバルに機能するかもしれません。

## 強い個を持つ人材

**藤沢** これからは人間が行っていた業務の多くが人工知能やロボットに置き換わっていくと言われていています。人間にしかできない役割と必要な能力は、再定義されることになるでしょう。また、今後多くの企業が人工知能やロボットを導入すると、人間にしかできない仕事の部分が、差別化の源泉になるでしょう。そうすると、個々の人間の能力やモチベーションをいかに高め、維持できる環境を作ることができるかが企業にとっての競争力となります。

**永井** 以前にも増して社員の生産性が企業の競争力に直結してきますね。そして生産性向上の最大の原動力は、自分の仕事に対する誇りとか自己効力感、すなわち「志」や「大義」であり、そこからモチベーションが生まれるのだと思います。

**藤沢** 例えば、インフラが整っていない新興国などで工場を立ち上げ、人材を探し、育成していく場合、そのプロジェクトは、苦勞の伴う辛い挑戦となります。しかし、その工場の立ち上げを、その国や地

域社会への貢献だと実感できると、これは辛い挑戦ではなく、やりがいのある挑戦へと変化します。このように自社の事業を使って、いかに社会的課題を解決するかを考え、実施することを通じて、社内にイノベーションを起こす取り組みを進める企業が増えてきています。課題を解決し、誰かの役に立つというやりがいが見えると、人は自発的に工夫し、新たなアイデアを生み出します。

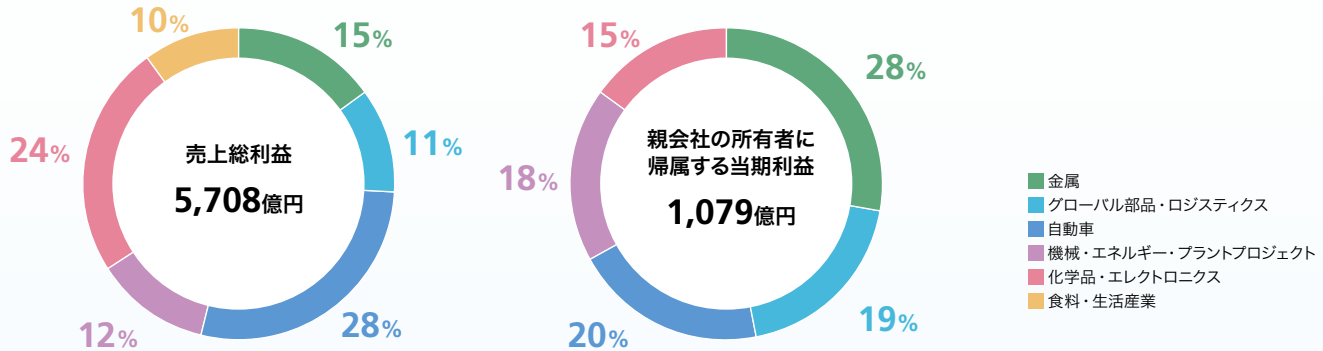
**永井** 良いお話ですね。強い「志」を持って仕事に取り組むことで、社会に貢献し、マーケットで通用する強い個を持つ。そして強い個がなければ、多様性を尊重しそれを生かすD&Iも進みません。

**藤沢** 変化のスピードと多様化に対応するためにはイノベーションを常に起こし続けなければいけません。イノベーションは、異質性を持つ複数の強い個同士の化学反応で起きると言われていますね。

**永井** それはまさに我々がD&Iを推進させる最大の目的ですね。人事というのはなかなか簡単に会社全体の制度を変えることはできないのですが、最近は試行錯誤しながら、効果があれば仕組みを変えていくようにしています。営業本部長から働き方改革の取り組みなどにおいて「まずトライアルでやらせてくれ」と言われることも増えてきていますし、社長の加留部もその柔軟性を後押ししてくれるので、ありがたいです。

**藤沢** 豊田通商グループは、ブレない柱を持ちつつも、事業内容そのものには多様性がありますので、ぜひそれを世界中の社員に発信して、やりがいを高め、イノベーションが頻発する会社であり続けてほしいです。

2017年3月期本部別事業概況 (IFRS基準)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期利益の概況 (2016年3月期対比)

金属本部は持分法による投資損益の良化および自動車生産台数の増加などにより、131億円(105.4%)上回る254億円の増益となりました。グローバル部品・ロジスティクス本部は海外での自動車部品取り扱いの増加などにより、36億円(27.7%)上回る169億円となりました。自動車本部は単体の輸出および海外自動車販売台数の減少などにより、51億円(21.5%)下回る186億円となりました。機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部は前期固定資

産減損損失の影響などにより、641億円上回る159億円となりました。化学品・エレクトロニクス本部は持分法による投資損益の良化などにより39億円(40.2%)上回る136億円となりました。食料・生活産業本部は固定資産減損損失などにより、84億円下回る△77億円となりました。

なお、2017年4月1日より、各商品本部のアフリカ関連ビジネスを統合しアフリカ本部を新設しています。

事業分野

金属本部

P.42 >

|       |   |
|-------|---|
| 自動車素材 | 自動車周りで発生する金属素材、自動車用鋼板・特殊鋼・非鉄金属の流通加工事業   |
| 金属製品  | 自動車以外の用途に対応する、金属素材の流通加工事業、エネルギー・インフラ関連事業  |
| 金属資源  | 非鉄金属の流通加工事業、レアメタル・レアアースなどの資源開発事業、工場や市中で発生する金属廃棄物などの適正回収・処理事業、使用済み自動車の回収・解体・処理事業 |

グローバル部品・ロジスティクス本部

P.46 >

|                 |   |
|-----------------|---|
| グローバル部品         | 自動車生産部品の輸出入・海外間調達に、混載物流・需給管理機能を付加し、商物一体の最適一貫物流 (Vendor to Vendor) を提供 |
| 物流事業            | 顧客 ニーズを踏まえ TPS にのっと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             |
| グローバルパーツ アセンブリー | 海外でタイア組み付けなどの自動車生産部品のアセンブリー 事業を展開                                     |
| 自動車用品・資材        | 自動車用の内外装部品・用品の企画・開発、資材調達、生産、販売までの一貫した機能を提供                            |
| 市販部品            | 自動車用市販部品の開発・調達から物流・販売までのバリューチェーンを構築                                   |

## 自動車本部

P.50 >

|            |   |
|------------|---|
| 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   |
| 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  |
| 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・中規模生産、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 |

## 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

P.54 >

|           |   |
|-----------|---|
| 機械設備      | 自動車産業を中心とした製造設備・物流設備・部品・工具などの国内外取引、機械類の設計・修理・据え付け工事 |
| エネルギー     | 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                |
| プラント・建設機械 | 電力・石油・水・海洋などのプラント供給・建設、建設機械の国内外取引、関連事業の開発・運営        |

## 化学品・エレクトロニクス本部

P.58 >

|          |   |
|----------|---|
| 自動車材料    | 原材料の調達・加工・販売・物流までの一貫した機能をグローバルに展開                                     |
| 化学品      | 洗剤原料・衛生材料・包装材料・ヨード・ファインケミカルなど幅広い商品の製造・販売                              |
| エレクトロニクス | 自動車・家電・情報通信機器・産業機器などに組み込まれるエレクトロニクス部品の販売、ソフトウェアの開発と販売、ICTサービスのグローバル展開 |

## 食料・生活産業本部

P.62 >

|         |   |
|---------|---|
| 穀物      | 穀物輸入取扱数量シェア国内トップクラス。国内4カ所に保有する物流拠点を通じて穀物を安定供給   |
| 食品      | 国内外の製造加工拠点・給食事業会社を活用し、多様化するニーズに対応しつつ、安心・安全な食品を供給。先進的な循環型農水産業への取り組み  |
| 保険      | 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などによる海外展開   |
| ライフスタイル | 「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<br>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、ホテルレジデンスの運営 |

## アフリカ本部

P.66 >

|                |   |
|----------------|---|
| 自動車            | 自動車の販売・アフターセールス、中古車販売、小・中規模生産事業、建機・農機の輸入卸売およびリース事業  |
| ヘルスケア・化学品      | 医薬品卸売、医薬品生産事業   |
| 食品・生活産業        | 消費財(飲料・化粧品など)の製造・卸売、ショッピングセンターの開発と運営およびEコマースなどのリテール事業、肥料生産・販売などの農業事業                                |
| 機械・テクノロジー・新規事業 | 南アフリカにおける自動車生産支援事業、システム構築・統合・メンテナンスなどのIT事業、地熱発電などエネルギー・プラント事業、食品加工やICTを活用したインキュベーション案件など、新規事業の開発と推進 |

## 市場環境

世界経済は地域格差を内包しつつも緩やかな回復基調を続けており、一部素材については、需給ギャップ解消により市況には底打ち感が見られます。その中で、特に自動車分野では、自動車の軽量化・電動化の流れが加速しており、多種多様な商品ニーズの拡大が予測されます。

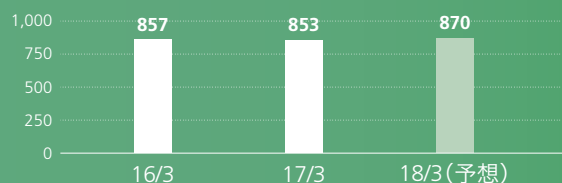
## リスクと機会

近年進む世界的な貿易自由化の動きに反発し、自国経済を保護する動きが一部で強まる中、素材置換や環境規制強化の動きは継続。政治・経済・社会・技術という多様な面で変化を予測しリスクに備えることで、事業変革、機能創造、新市場開拓という機会創出につなげていきます。



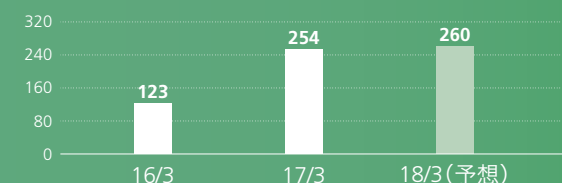
## 売上総利益

(億円)



## 親会社の所有者に帰属する当期利益

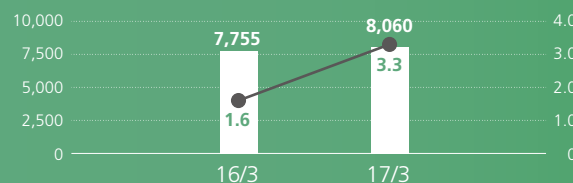
(億円)



## 資産合計/ROA

(億円)

(%)



■ 資産合計 ● ROA(右軸)

\* 2018年3月期より、新設されたアフリカ本部に一部事業が移管されています。

\* 2016年3月期のROAは便宜上、期末の資産合計を分母としています。2017年3月期のROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

## 事業の強み

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・機能を持った商品として捉え、ユーザーと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。また、保有するSBU\*全てが鋼・非鉄の両商材を扱える体制を取ることで、お客さまの要望に応じたマルチマテリアル対応を提供しています。

自動車素材SBUでは、自動車周りで発生する金属素材ニーズに対し、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、ブランキング加工事業を世界各国で展開しています。

金属製品SBUでは、自動車以外の金属製品をビジネスフィールドと捉え、海外展開にて培ったグローバルネットワークを駆使し、効率的な加工・物流機能で国内外のお客さまの要望に応えています。



## Our Vision

主力のMobility分野をさらに  
拡充しつつ、「リサイクル」や  
「資源開発」などの分野での  
イノベーションも加速していきます。

専務執行役員  
金属本部長

村田 稔

Orocobre Limited. All rights reserved.

金属資源SBUでは、資源の有効活用・適正処理という社会ニーズの高まりに対応すべく、資源開発・資源調達・資源循環機能を用い、リサイクル・資源開発・廃棄物適正処理などの分野で事業拡大を行っています。

### ▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

金属本部は、2017年4月より「自動車素材」「金属製品」「金属資源」の3つの事業分野に組織再編を行い、従来の商品軸での組織体制を改め、「単一商品を扱う組織」から「マルチマテリアル対応機能を持った組織」へと変革しました。この組織改編を通じて、長年培った海外ネットワークを生かした調達力と、国内外の加工・物流機能を生かした顧客ニーズ対応力にマルチマテリアル対応機能を付加し、自動車関連、自動車関連以外の双方の分野で事業価値創造・提供を続けていきます。

主力である自動車関連事業については、車の軽量化・電動化の流れをリードする新機能・新事業の具現化にまい進しつつ、トヨタグループ以外への拡販にも積極的に取り組み、一層の充実を図ります。一方、自動車関連以外の事業については、自動車関連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などの市場規模が大きく、高い成長性が見込める分野と、リサイクル・資源開発という当社の強みを生かせる分野を中心に、引き続き新市場開拓・新事業創造を進めていきます。また、機能・事業・地域軸で攻めとしての新たな投資機会検討は積極的に継続。一方、守りとしての安全確保、コンプライアンス強化、原価低減、人材育成、不採算事業撤退などの本部基盤強化に働き方改革を加え、業務の質・サービスの質を変える取り組みを加速させていきます。これらの取り組みによって、攻めと守りのバランスの取れた事業構造を確立し、中長期目標の実現を目指します。

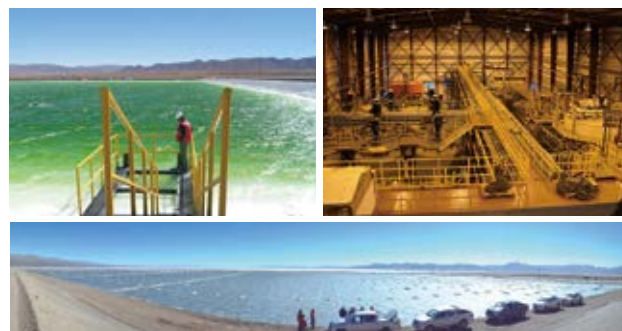
\* SBU: Strategic Business Unit



#### アルゼンチンにおけるリチウム資源開発

ハイブリッド車・電気自動車の市場拡大に伴うリチウムイオンバッテリー需要増に対応するため、2010年よりリチウム資源開発事業を推進しています。2012年にアルゼンチン北西部フイ州・オラロス塩湖開発プロジェクトの権益を25%相当取得し、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)からの債務保証支援を受け、日本企業初のリチウム資源開発案件として、2014年12月より炭酸リチウムの生産を開始しました。

当社は、生産される炭酸リチウムの100%販売代理店として、当社のグローバルなネットワークを生かし、国内外での需要充足に貢献するため、日本を含めた全世界の顧客への出荷を行っています。今後も安定的な供給のため、本事業を推進していきます。



## Our Initiatives

—ビジョンの実現に向けた取り組み—



#### インドにおける自動車用鋼板加工の新工場設立

西インドにおける自動車産業の発展を背景とした自動車用鋼板の加工需要増に対応するため、2016年9月グジャラート州マンダール工業団地に鋼板プランキング加工会社「TT Steel Service India Pvt. Ltd. (グジャラート工場)」を設立、2017年下期からの量産に向けて工場建設を進めています。

当社は南インド・カルナータカ州バンガロールにて稼働中の本社工場と新設グジャラート工場の2拠点体制を敷くことで同国に

における自動車鋼板サプライチェーン網を拡大させ、当社機能を幅広く提供することで、さらなるインド自動車産業の発展に貢献していきます。

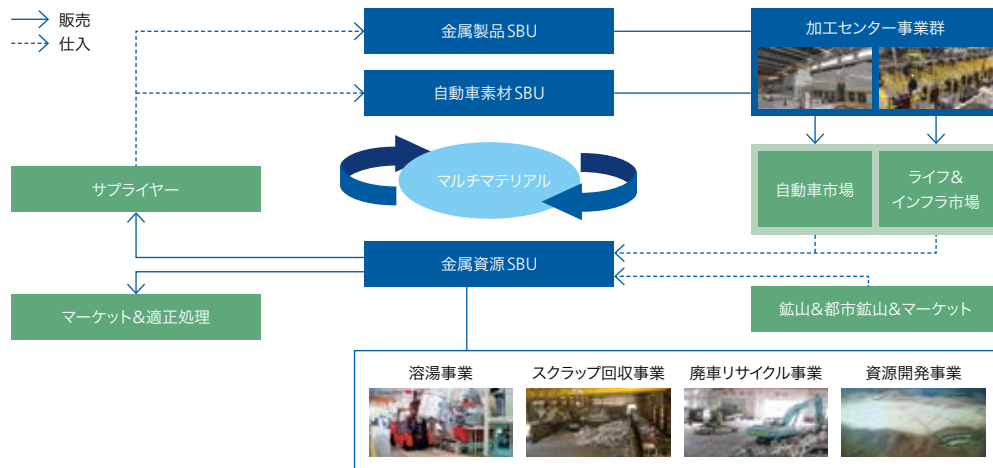


## 豊田通商ならではの価値創造事業

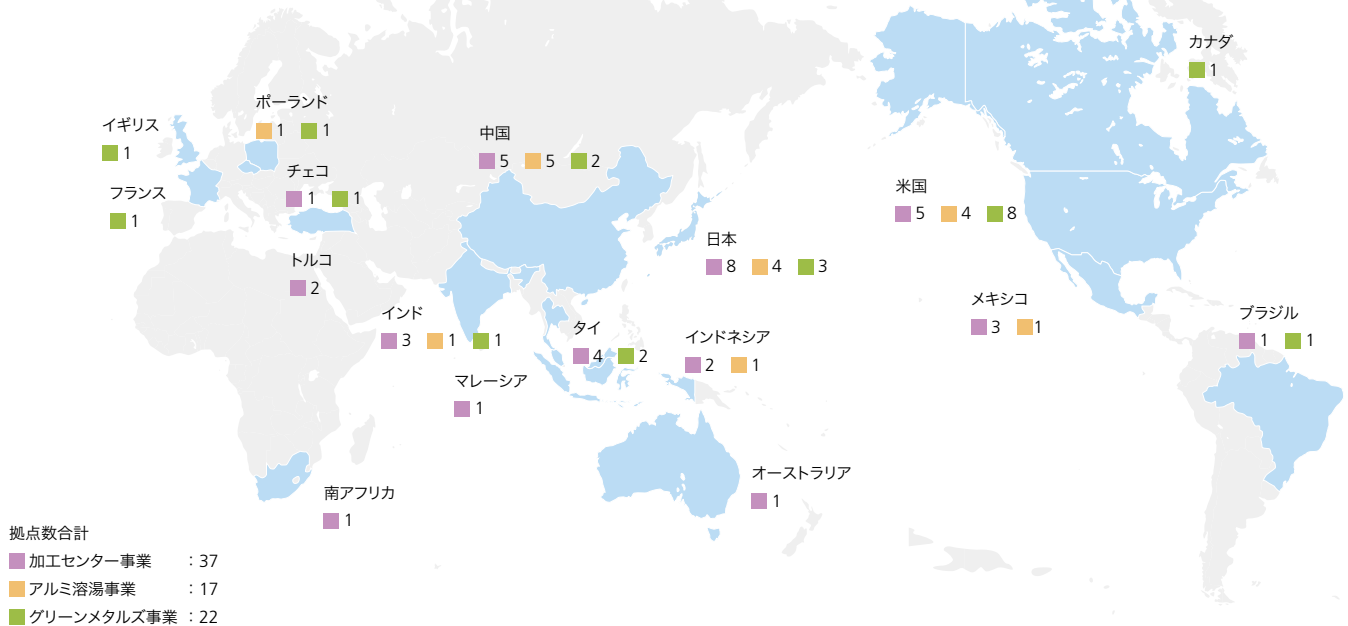
### 高品質の加工・物流・保管機能

金属本部最大の特徴は、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です。例えば、自動車素材分野で中核的な役割を果たしている加工センターでは、サプライヤー・ユーザーと互いに情報を共有し、おのおの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、金属資源分野では、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、工場発生くずや廃車を回収・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。マルチマテリアルを軸に、このような高機能事業を17カ国76拠点で世界展開し、今後も事業領域を拡大していきます。



### 金属本部のビジネスポートフォリオ



## グローバル部品・ ロジスティクス本部

### 市場環境

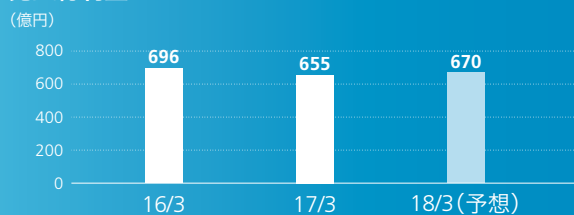
自動車メーカーの海外生産拡大と、それに伴う部品メーカーの海外進出拡大が今後も続くと思込んでいます。また、軽量化・環境配慮・EV化・自動運転やコネクテッドカーといった次世代モビリティに向けた素材・部品・IT技術に加えて、交通・物流インフラの開発が加速すると想定しています。

### リスクと機会

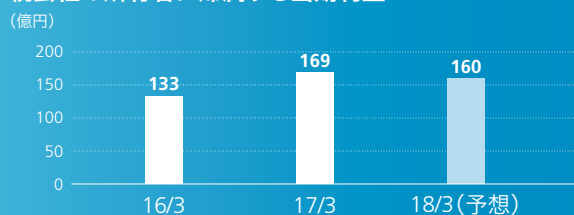
国・地域を越えた枠組み・協定の形成や次世代モビリティに向けた技術革新は、市場やモノづくりの構造に影響を与える大きな変化であると捉えています。刻々と変化するお客さまのニーズに対して、当本部の強みを持って、より付加価値の高いサービスを提供していきます。



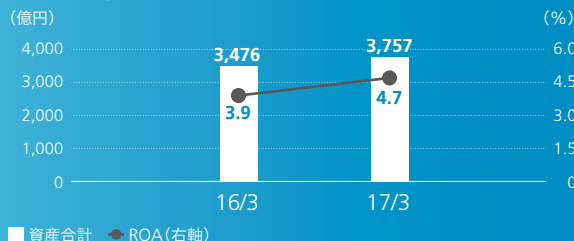
### 売上総利益



### 親会社の所有者に帰属する当期利益



### 資産合計/ROA



■ 資産合計 ● ROA (右軸)

\* 2018年3月期より、新設されたアフリカ本部に一部事業が移管されています。

\* 2016年3月期のROAは便宜上、期末の資産合計を分母としています。2017年3月期のROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

### 事業の強み

グローバル部品・ロジスティクス本部は、現在世界34カ国に現地法人・海外事業体73社158拠点を展開し、日本国内も含め14,000名のスタッフが活動しています。

これらの拠点・物流網を駆使し、部品の最適一貫物流体制を整えることにより、グローバル規模の自動車部品サプライチェーンを構築しています。

また、タイヤ組み付けなどのアッセンブリー事業を展開しているほか、内外装部品・用品においては、商品の企画・開発から原料調達・加工までを手掛けています。

当本部が有するグローバルな物流ネットワーク・需給管理機能と、当本部ならではのモノづくり機能を複合的に組み合わせることで、多種多様化するお客さまのニーズに適切に対応しています。





## Our Vision

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。



取締役 副社長執行役員  
グローバル部品・ロジスティクス本部長

大井 祐一

### ▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

グローバル部品・ロジスティクス本部は、中核となるモビリティ分野で商品開発・原材料加工・需給管理・物流・アッセンブリーなど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メキシコ、インド、メコン地域などの新興国・新市場の開拓を推進します。

中長期的な取り組みとしては、部品メーカーの海外進出支援と加工請負サービスを組み合わせさせたテクノパーク事業を、今後は自動車産業の集積が見込まれる新興国および地域で拡大します。お客さまが生産に専念できる環境を整え、日本品質の部品を海外でも安定供給できるインフラづくりを進めることにより、日系自動車メーカーの新興国生産シフトに対応していきます。

また、部品の調達・集約物流と加工・アッセンブリーを複合し、

部品を組み立てた形で納入するモジュール事業に挑戦します。さらに、独自で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行う用品架装事業を強化していきます。

バリューチェーンの拡大を狙った取り組みとして、川上分野では、先端技術・素材開発の強化・深掘りに引き続き注力していきます。また川下分野では、世界的な自動車保有台数の増加によるアフターマーケット市場拡大を視野に入れ、市販部品事業を展開していきます。

新規分野では既存事業で培ったノウハウ・強みを活用して航空分野などへ展開し、事業パートナーの発掘を進めていきます。

このような取り組みを通じ、当本部の強みである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、パートナーと共に「売る力」を発揮していきます。

## Business Strategy

### グローバル部品・ ロジスティクス本部

Mobility  
「未来における利便性の高い社会」の実現に貢献する事業

#### 新興国での日系メーカーの海外進出を支援 (テクノパーク事業)

当社のテクノパーク事業は、レンタル工場の運営に加え、総務、経理業務の代行、通勤バスや給食サービスなどをパッケージとしてインドネシア、タイ、インドで提供しています。

直近では、「タイプラスワン」と呼ばれ生産拠点の拡大が進むメコン地域のカンボジア・ポイペトに Techno Park Poipet Pvt. Co. Ltd. を設立しました。本事業体では、新たなサービスとして自動車部品製造における前後工程の一部を請け負う加工請負や、製造業

に従事する人材の教育・派遣を行います。

今後は自動車メーカーの進出や成長が見込まれる地域で積極的に当事業を展開することで、お客さまがより生産に専念できる環境を整備し、進出企業の競争力強化へ貢献していきます。



## Our Initiatives

—ビジョンの実現に向けた取り組み—

Mobility  
「未来における利便性の高い社会」の実現に貢献する事業

#### 新分野への挑戦(航空分野)

自動車分野で培った強みを生かし、航空分野で新しい価値・仕組みを創造し、航空産業の発展に貢献します。航空機部品製造分野では、機体製造、装備品メーカーへの材料・部品のJIT(ジャスト・イン・タイム)供給機能提供や、技術力のあるメーカーをパートナーとして航空機部品製造事業にも取り組んでいます。直近では、マレーシアにて航空機部品の表面処理加工を行う Asahi Aero Malaysia SDN BHD. の操業を開始しました。また、空港ターミナル

運営事業では、ラオス ビエンチャン・ワットタイ国際空港での国際線ターミナル運営事業の経験を生かし、仙台国際空港の運営に参加しています。今後もパートナー各社との協業の下、国内外での空港運営を積極的に展開していきます。



## 豊田通商ならではの価値創造事業

### お客さまの「最適バリューチェーン」の実現

世界各国に有する自社物流拠点で提供する集荷混載物流(ミルクラン)、中継地物流(クロスドック)と、IT活用によるグローバル物流ネットワークにより、多数のメーカー・サプライヤーへの小ロット・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、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・在庫削減を可能にしています。用品・資材分野では、商品企画・設計開発から部材供給・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さまざまな付加価値を提供しています。

また、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、用品架装事業などさまざまな事業を運営し、モノづくりを営むお客さまの「最適バリューチェーン」の実現に貢献できる体制を構築しています。変化する市場のニーズに対し、これらの機能を複合的に組み合わせ、お客さまに提供することで、新たな価値創造を図ります。

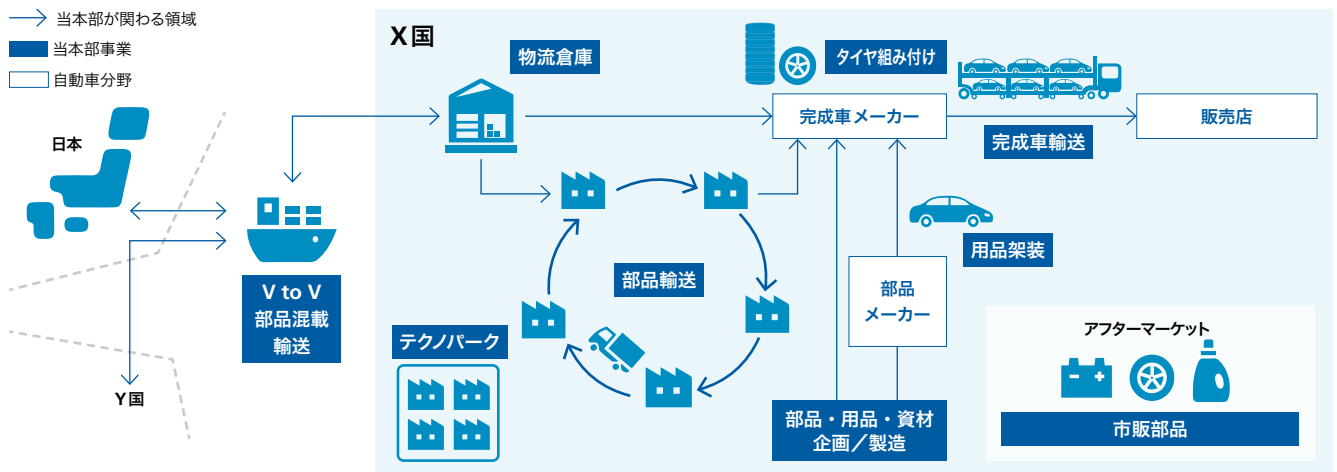
### グローバル部品・ロジスティクス本部が提供するバリューチェーン



### 当本部の事業群

#### 自動車分野

- 当本部が関わる領域
- 当本事業
- 自動車分野



#### 自動車以外の分野





## 自動車本部

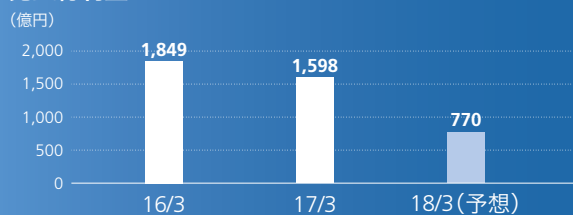
## 市場環境

自動車本部のコア市場である新・新興国では、モータリゼーションの進展により、さらなる自動車需要の拡大が見込まれます。また、自動車産業は100年に1度の大転換期と言われている中、お客さまへのアプローチや自動車のデジタル化・自動運転といった技術革新が進み、次世代自動車・次世代モビリティ社会の到来が見込まれます。

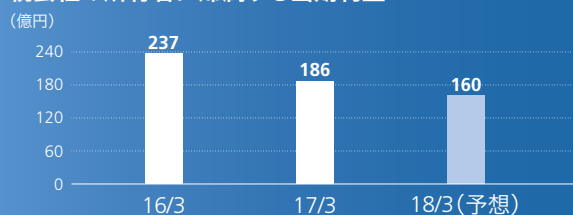
## リスクと機会

自動車本部にとっては、新・新興国における資源価格変動や情勢に影響を受けるリスクがありますが、中長期的な観点では人口増・経済発展に伴う着実な自動車市場の拡大が見込まれ、外部環境変化に左右されにくい強固な経営基盤の確立を進めています。また、次世代モビリティ社会の到来を、新たな事業領域を開拓する機会と捉えています。

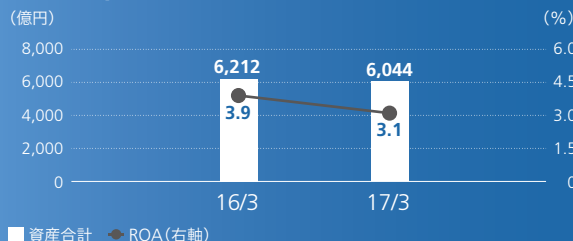
## 売上総利益



## 親会社の所有者に帰属する当期利益



## 資産合計/ROA



■ 資産合計 ● ROA(右軸)

\* 2018年3月期より、新設されたアフリカ本部に一部事業が移管されています。

\* 2016年3月期のROAは便宜上、期末の資産合計を分母としています。2017年3月期のROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。



## 事業の強み

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、産業車輛、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。そのネットワークは、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142カ国(事業経営展開は48カ国)に及びます。(アフリカ本部管轄を含めた全世界では、172カ国、事業経営展開は86カ国)

これから本格的なモータリゼーションを迎える新・新興国をコア市場と捉え、総輸入販売代理店を中心に積極的な事業展開を推進しています。

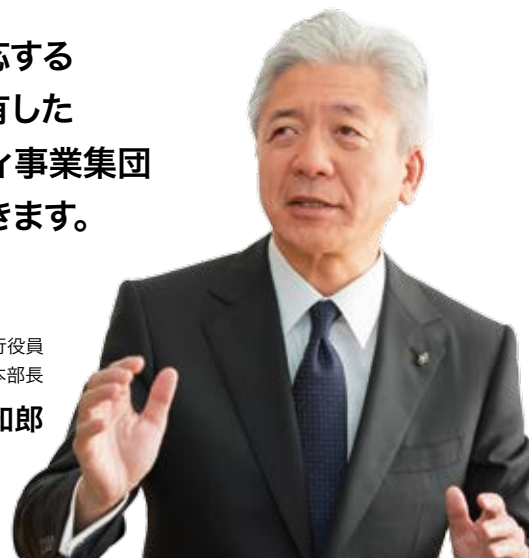
総輸入販売代理店事業の展開国では、さらに小・中規模生産、架装、中古車、販売金融などの販売周辺事業を推進し、バリュー





## Our Vision

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 のモビリティ事業集団  
となることを目指していきます。



専務執行役員  
自動車本部長

貸谷 伊知郎

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ます。

こうした多くの国での多角的な自動車関連事業を通じて、世界各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の機能も発揮しています。

### ▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

自動車本部の柱である総輸入販売代理店事業、販売店事業において、販売・補給部品・アフターサービスの三位一体の体制・活動を強化し、取り扱いブランド全てのお客さまにとっての安心・安全を、そして商品・ブランドへの信頼向上を徹底的に追求していきます。

さらには、各地域に配置した統括拠点の機能を発揮しながら、常に安全・環境を最優先として、バリューチェーンのさらなる拡大に取り組んでいきます。

また、コンプライアンスを遵守し、雇用創出・人材育成などを通じて地域社会の発展に貢献するとともに、各国政府とのパイプを生かした政策提言も行いながら、各国の自動車産業全体あるいはその国全体の健全な発展に貢献していきます。

その上で、新・新興国における自動車以外のビジネス機会を発掘する尖兵として、当社全体の事業領域拡大を牽引することを目指しています。さらに、さまざまな新技術の台頭により、自動車産業が100年に1度の大きな転換期を迎えると言われていた中、新たな機能・付加価値を創造、新たな事業領域を開拓することで、次世代自動車・次世代モビリティ社会へ貢献することを目指していきます。



「未来における利便性の高い社会」の実現に貢献する事業

#### 日本国内で韓国タイヤブランド流通事業へ参入

2016年11月、韓国有数のタイヤ製造会社であるNEXEN TIRE Corporationと共に、(株)ネクセンタイヤジャパンを設立し、2017年1月より自動車用タイヤと産業車両用タイヤの国内販売を開始しました。最先端のフルオートメーション工場と厳格な品質管理を背景とした、高品質かつ経済的な製品は、ポルシェ カイエンをはじめ数多くの欧州高級車や日系車種に、標準装着用タイヤとして採用されています。

タイヤ流通事業への参入により、日本国内ならびに海外における自動車用市販部品バリューチェーンの拡大を狙います。



## Our Initiatives

—ビジョンの実現に向けた取り組み—



「未来における利便性の高い社会」の実現に貢献する事業

#### カザフスタンで日野トラック 総輸入販売代理店を設立

2016年4月、当社とパートナーのAutodom LLPは、カザフスタンにおいて、日野トラックの総輸入販売代理店・販売店事業を展開するHino Motors Kazakhstan LLPを設立しました。パートナーは、同国において以前よりトヨタ車販売店、倉庫業、ケータリング事業などを幅広く手掛け、トラックビジネスに活用できる事業領域を有しています。

ユーラシア大陸の中心部に位置する同国および周辺新興国での物流需要の高まりを取り込み、事業の拡大を目指していきます。

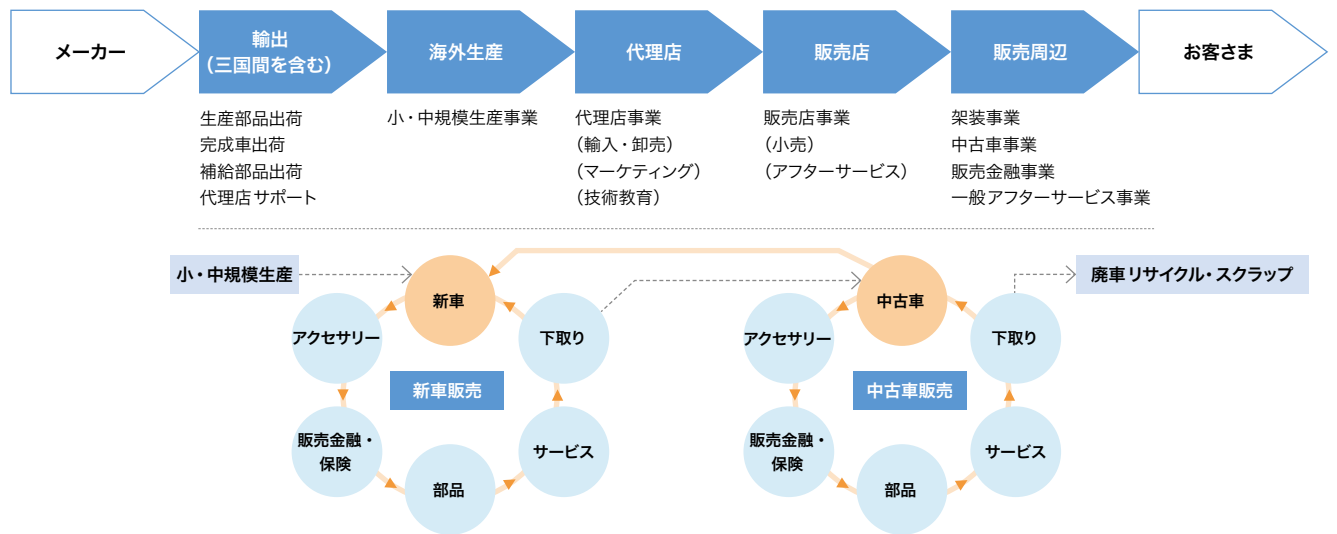


## 豊田通商ならではの価値創造事業

### 三位一体の販売事業と販売バリューチェーン拡充

自動車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

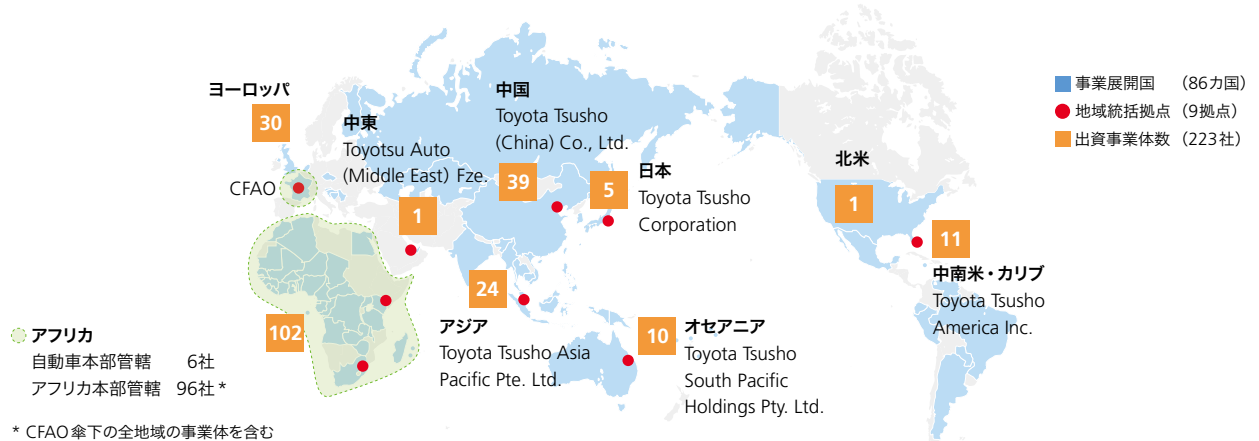
目指し、自社販売車両に関する周辺事業として小・中規模生産事業、架装事業、中古車事業、販売金融事業などを、さらに非自社販売を含めた全てのお客さまを対象とした一般アフターサービス事業や中古車流通事業なども積極的に推進しています。



### 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48カ国(アフリカ本部管轄を含めると86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。



# 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

## 市場環境

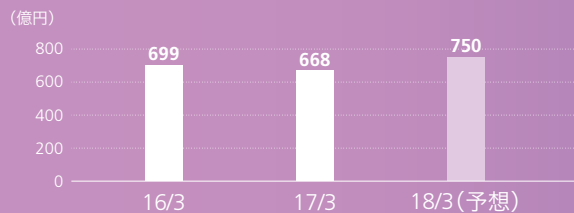
AI・IoTの普及、次世代モビリティ社会の到来、石油業界再編などに伴い、各業界においてパラダイムシフトが起きることを想定しています。また、COP21におけるパリ協定の合意により、クリーンエネルギーのさらなる需要拡大を見込んでいます。

## リスクと機会

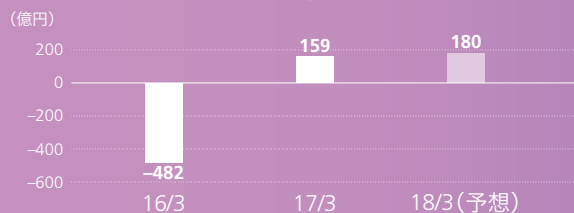
2014年後半から続く原油価格、ガス価格低迷による影響、省エネルギー・エネルギーマネジメント技術の向上に伴う先進国での電力需要伸び悩みなどのリスクがある一方、世界的なクリーンエネルギー需要や次世代モビリティに関連する市場の拡大を機会として捉えています。



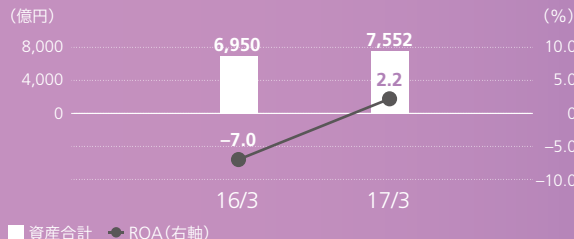
## 売上総利益



## 親会社の所有者に帰属する当期利益



## 資産合計 / ROA



■ 資産合計 ● ROA (右軸)

\* 2018年3月期より、新設されたアフリカ本部に一部事業が移管されています。  
 \* 2016年3月期のROAは便宜上、期末の資産合計を分母としています。2017年3月期のROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

## 事業の強み

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部は、自動車産業分野を中心とした機械設備分野、電力・ガス・石油・石炭などのエネルギー分野、各種プラント・建設機械分野において、事業を展開しています。

機械設備分野では、幅広い自動車産業を中心に、生産設備の一貫したサポート機能を提供しています。自動車以外の分野においても、繊維機械や医療機器など、産業機械の販売をグローバルに展開しています。

エネルギー分野では、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・建設機械分野では、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、建設機械の拡販にも注力しています。





## Our Vision

機械設備、エネルギー、プラント・  
建設機械などの多岐にわたる  
事業分野において競争力を追求し、  
当社の強い地域でNo.1事業の  
創造を目指します。

専務執行役員  
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部長

日高 俊郎



### ▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部は、自動車メーカーの設備投資動向、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、業界再編、中東における政情変化などの環境に大きく影響を受けることを踏まえ、事業のさらなる安定化に注力していきます。

具体的に、エネルギー分野では、石油・石炭などのトレーディング機能に付加価値をプラスする船舶事業、バイオマス燃料事業へ参画するなど、ビジネスの安定基盤構築を狙います。電力事業では、地球環境問題解決に貢献する事業として、再生可能エネルギー（風力・太陽光・太陽熱・地熱・バイオマスなど）を中心に、世界各国で安定電力供給を担うクリーンエネルギー創造事業の拡大を図っています。機械設備分野では、新興国製造業においてニーズが高まっているロボット活用による自動化や、IoTを活用して製造業の生産効率を上げるスマートファクトリー事業を推進することで、

自動車生産設備事業以外の新たなビジネスチャンスの発掘、拡大を目指しています。またプラント・建設機械分野では、強みがある中東において、プロジェクト開発を通じた新興国経済発展への貢献と「質の高い」インフラ輸出戦略、交通インフラ事業など新たな機能創造に注力しています。

今後は、機械設備、エネルギー、プラント・建設機械の各分野において、既存ビジネス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生かすなど、各分野の連携を強化し、新たなシナジー事業の創出を追求する方針です。

## Business Strategy

### 機械・エネルギー・ プラントプロジェクト本部



#### ハワイ太陽光発電事業 ((株)ユーラスエナジーホールディングス)

豊田通商が60%、東京電力HD(株)が40%出資する(株)ユーラスエナジーホールディングスは、米国ハワイ州オアフ島ワイアナエ地区で建設を進めていた大規模太陽光発電所の営業運転を、2017年1月14日より開始しました。発電規模は総出力2万7,600kW(AC\*)で、ハワイで一番大きな太陽光発電所となり、発電した電力は22年間にわたりハワイの電力会社に販売します。

また、本件は米国の再生可能エネルギー支援策の一つである投

資税額控除を利用しており、豊田通商アメリカがタックスインベスターとして参加しています。ハワイ州政府は再生可能エネルギーの比率を2020年までに30%、2040年までに70%、2045年までに100%とする意欲的な目標を掲げているため、今後もさらなる事業展開を進めていきます。

\* AC: Alternating Current (交流)



## Our Initiatives

— ビジョンの実現に向けた取り組み —



#### イラク共和国での変電所建設プロジェクトを受注

2017年3月6日に、イラク電力省から固定式および移動式変電所の建設工事を受注しました。設計から調達、建設までを当社が一括で請け負い、2021年の完成を目指します。受注金額約600億円は、イラク戦争終結以降日本企業が受注する建設工事件件で最大規模です。イラクでは電力不足が常態化していますが、本変電所の完成で約130万世帯への電力供給に貢献します。

本件資金の一部は(株)国際協力銀行(JBIC)が(株)三菱東京

UFJ銀行および(株)三井住友銀行と協調してイラク財務省へ融資し、市銀2行の融資部分には、(株)日本貿易保険(NEXI)による保険が付保されます。

今後もイラクをエネルギー・インフラ事業の重要市場の一つと位置付け、同国のインフラ整備に貢献していきます。



固定式変電所イメージ((株)東芝提供) 移動式変電設備イメージ((株)明電舎提供)

## 豊田通商ならではの価値創造事業

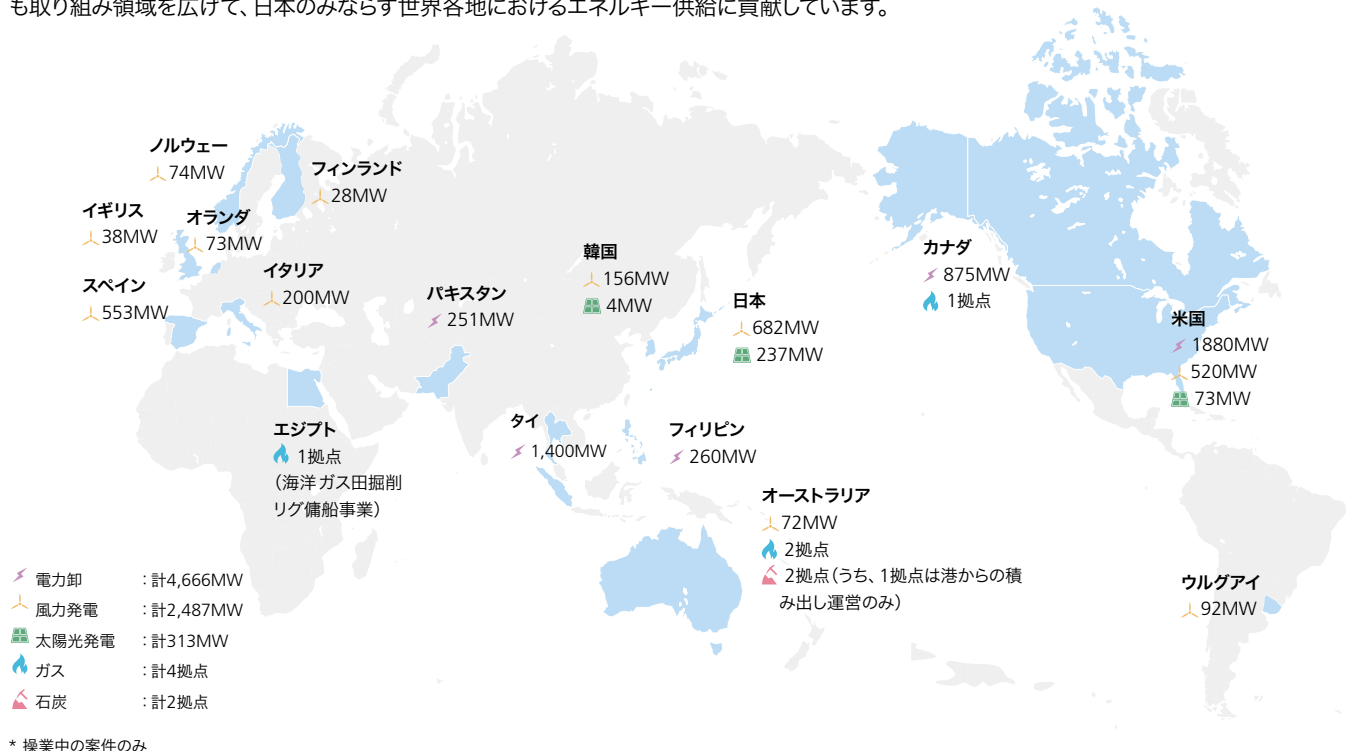
### 機械・設備の一貫したサポート機能および資源開発から安定供給までのバリューチェーン

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、据え付け、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広げて、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。



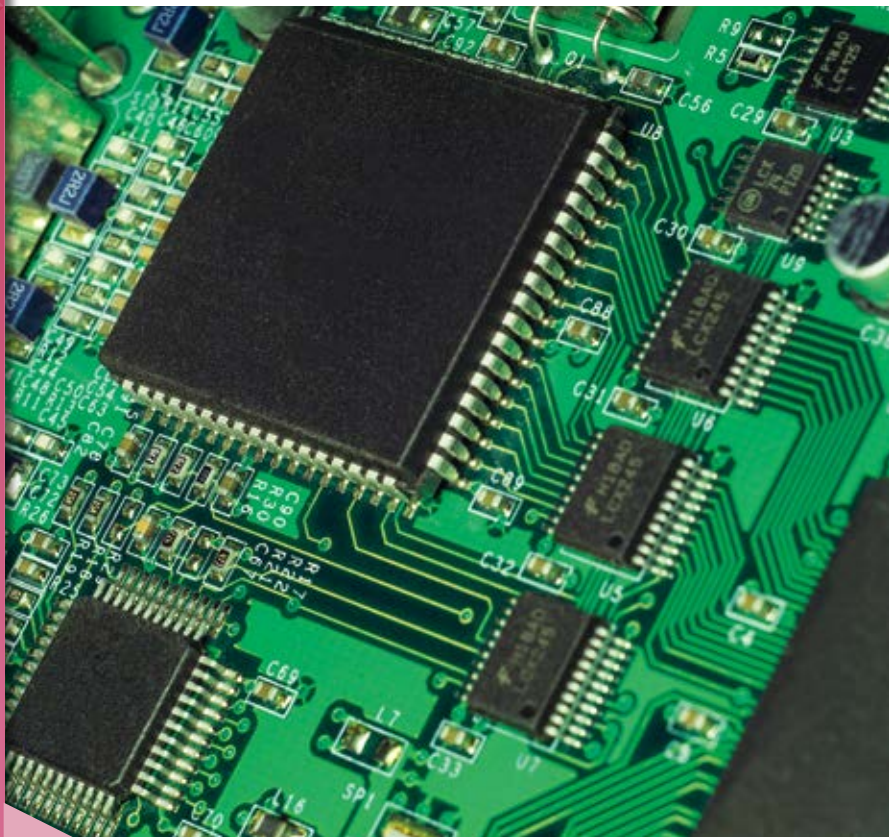


## 市場環境

新興国をはじめとする需要の増大とニーズの多様化が進むとともに、あらゆる産業分野でICT技術の活用が本格化します。また自動車分野では、軽量化・環境への配慮を目的とした新素材の開発と自動運転をはじめとしたモビリティの変革が加速します。

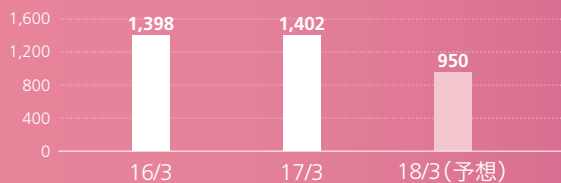
## リスクと機会

原油価格の下落や不透明な世界経済などの要素はあるものの、お客さまとの対話を通して、ニーズを実現できる提案力の強化と多様なサプライヤーとの戦略的提携を通じた商材の提供を進めます。またハードに加え、ソフトやコンテンツへの技術革新にも柔軟に対応していきます。



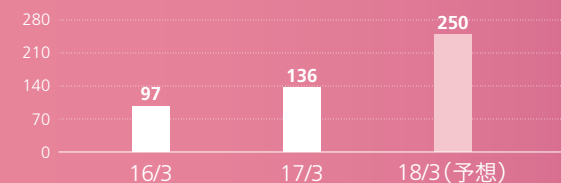
## 売上総利益

(億円)



## 親会社の所有者に帰属する当期利益

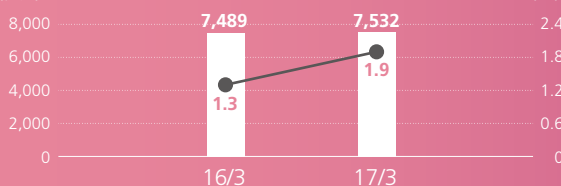
(億円)



## 資産合計/ROA

(億円)

(%)



■ 資産合計 ● ROA (右軸)

\* 2018年3月期より、新設されたアフリカ本部に一部事業が移管されています。

\* 2016年3月期のROAは便宜上、期末の資産合計を分母としています。2017年3月期のROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

## 事業の強み

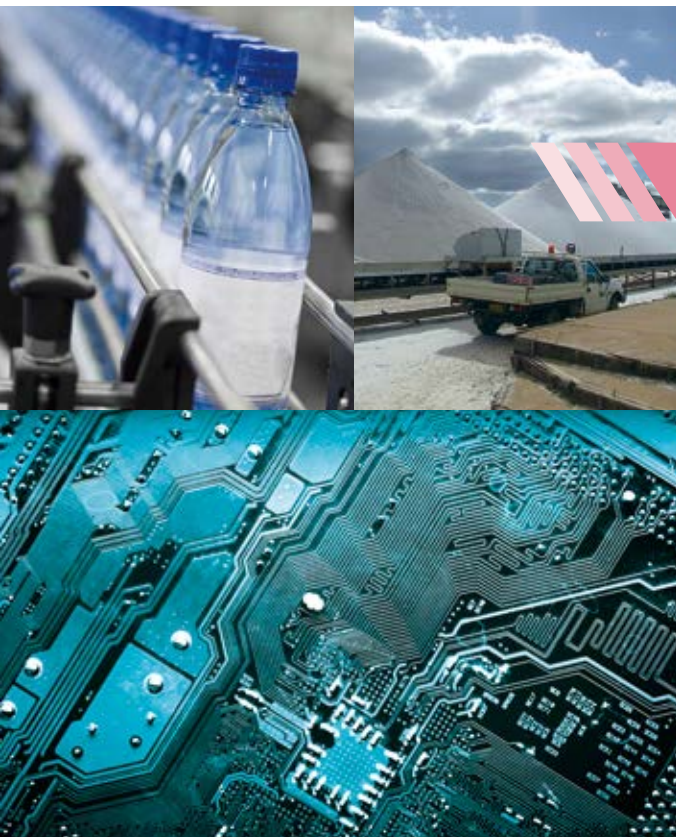
化学品・エレクトロニクス本部は、自動車材料、化学品、エレクトロニクスの3分野が一体となり、シナジーを創出しながら事業を展開しています。

自動車材料分野では、自動車用樹脂の製造・販売、部材の供給を行うとともに、次世代自動車の原料・部材の企画提案を進めており、グローバルネットワークを活用してお客さまのニーズに対応しています。

化学品分野では、洗剤原料、衛生材料、包装材料など、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生かしてビジネスを拡大するとともに、ヨード事業にも積極的に取り組んでいます。

エレクトロニクス分野では、日本最大の電子デバイス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やソフトウェアを幅広く取り扱っています。





## Our Vision

「無から有をつくる」  
「変化を先取りし社会の役に立つ」  
という商社の原点に立ち、  
お客さまへの価値提供を中心に据え、  
個人と組織が共に成長していく  
ことを目指します。

取締役 副社長執行役員  
化学品・エレクトロニクス本部長

松平 惣一郎



また、さまざまな人とモノをつなぐネットワーク事業をグローバルに展開するとともに、PHV・EVなどの環境車向け技術開発、ならびに「つながるクルマ」向けデバイス・サービス開発、次世代の自動運転社会に対応するインフラの整備や技術開発、新規サービスの開発・構築・事業化に取り組んでいます。

### ▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

自動車や一般消費財、資源など広範な商品に関わる化学品・エレクトロニクス本部は、先進国・新興国の多様なニーズが混在する中で、組織・国境を超えて本部・海外拠点・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。

自動車材料分野では、基盤事業の拡大と効率的運営を両立させるとともに、新地域・新市場への横展開と、次世代自動車への企画提案を通じて新たな事業にチャレンジしていきます。

化学品分野は、世界市場で優位性を持つ事業単位の結合によってシナジーを生み、次の収益の柱となる事業を育てながら社会の変化を機敏に捉えた新たな事業にチャレンジしていきます。

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て有力な関連会社群のノウハウ・機能を拡充・集約し、国内外で各事業の強化を進めていきます。

また、自動車の知能化・情報化および交通インフラの高度化を見据えた優良な技術を発掘し、豊田通商グループが新しい機能を持って事業を展開していきます。

## Business Strategy

### 化学品・エレクトロニクス本部



Life & Community

「快適ですこやかな社会」の実現に貢献する事業分野

#### 中国での高吸水性樹脂の生産能力を増強

豊田通商が30%、三洋化成工業(株)が70%を出資するSDPグローバル(株)が、同社の中国現地法人である三大雅精細化学品(南通)有限公司(SDN)で紙おむつ向け高吸水性樹脂(SAP)の生産能力を年産23万トンに増強しました。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、原料調達力などを通じて、SDPグローバル(株)およびSDNの発展に寄与していきます。

さらにマレーシアにおいて新規生産拠点であるSDP GLOBAL (MALAYSIA) SDN. BHD.を設立しました。アセアン地域の生活水準向上に伴う需要増に対応し、2018年からの生産を予定しています。



## Our Initiatives

— ビジョンの実現に向けた取り組み —



Mobility

「未来における利便性の高い社会」の実現に貢献する事業

#### (株)ネクスティ エレクトロニクスの設立

2017年4月に(株)トーメンエレクトロニクスと(株)豊通エレクトロニクスを統合し、新会社(株)ネクスティ エレクトロニクスを発足しました。エレクトロニクス商社としては、売り上げでは国内最大、世界では第4位の規模となり、車載分野では世界最大となります。各社が持つ「技術、品質、機能」の強みを一層強化し、グローバルネットワークを生かした、世界で活躍するエレクトロニクス商社を目指します。



## 豊田通商ならではの価値創造事業

### 自動車材料・化学品のバリューチェーン

自動車材料事業では、原材料の調達、コンパウンド、在庫・物流、部品加工まで一貫した機能をグローバルに展開しており、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います。

#### 自動車材料事業

\* チェーンの彩色部が事業領域



#### 化学品事業 (洗剤の例)



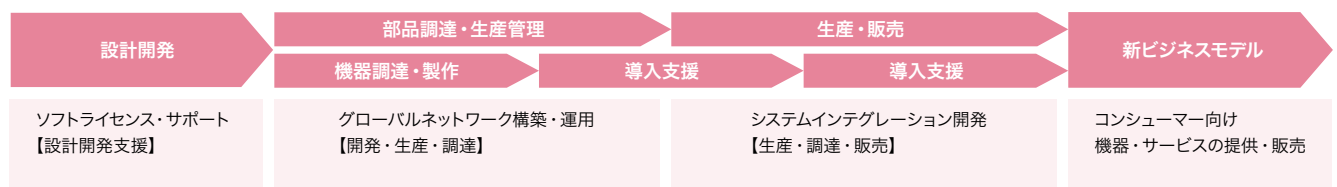
### エレクトロニクスのバリューチェーン

電子デバイス事業では、国内と海外の拠点を駆使して新技術提案とQCDS(品質・廉価・デリバリー・アフターサービス)管理による電子デバイス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ICT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





# 食料・生活産業本部

## 市場環境

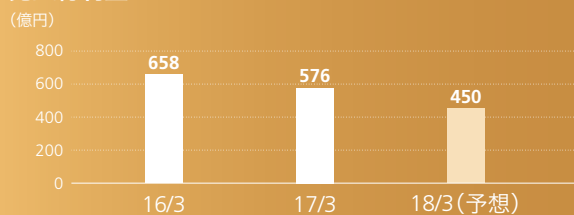
国内では人口減少により市場は縮小傾向にありますが、消費者のニーズは多様化しています。一方、海外では新興国を中心とした人口増加、経済成長により需要は拡大傾向にあります。

## リスクと機会

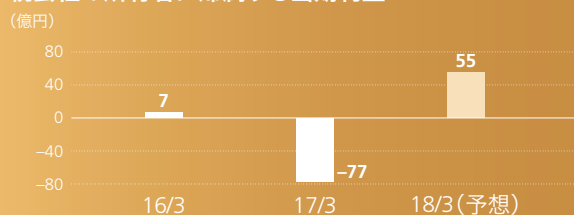
気候変動などのリスクがある中、食糧資源の確保や安定供給のニーズはますます高まると予想されます。また、新興国を中心に、人々の豊かなライフスタイルへの変化に伴い、市場は拡大の一途にあります。食料・生活産業本部はグローバルにバリューチェーンを構築し、需要地のニーズに合わせ安心・安全・快適なモノ・サービスを提供していきます。



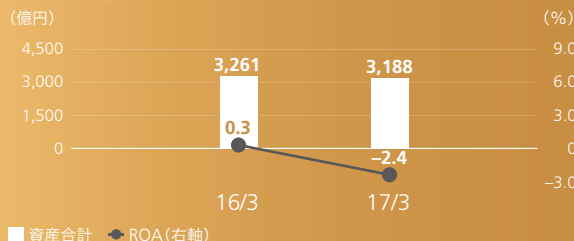
## 売上総利益



## 親会社の所有者に帰属する当期利益



## 資産合計/ROA



■ 資産合計 ● ROA (右軸)  
 \* 2018年3月期より、新設されたアフリカ本部に一部事業が移管されています。  
 \* 2016年3月期のROAは便宜上、期末の資産合計を分母としています。2017年3月期のROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

## 事業の強み

食料・生活産業本部は、穀物・食品・保険・ライフスタイルの4分野で事業を展開し、人々の健康で豊かな生活に貢献しています。

穀物分野では、日本国内4カ所の穀物サイロを中心とした飼料コンビナートでサイロ事業を展開してきた長年の歴史と、国内トップクラスのノウハウを強みとしています。

食品分野では、国内外に幅広い分野にわたる加工拠点や食品サービス事業会社を有し、豊田通商独自の安全管理を行うことで、質の高い商品を市場に提供しています。

保険分野では、国内ではトップクラスの保険代理店業、海外では保険ブローカー事業を幅広く展開するとともに、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生かし、素材開発から販売・納入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。また、建設事業においては、企業の海外進出をサポートするホテルレジデンスなど、ヘルスケア





## Our Vision

**Life & Community 分野を  
牽引する本部として、  
お客さまそして社会に対して  
健康で豊かな生活環境を提供し、  
新たなビジネスモデルの構築を  
目指します。**

専務執行役員  
食料・生活産業本部長

**三浦 芳樹**



事業においては、介護、病院、医療周辺サービスなどの展開に注力しています。

### ▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

穀物分野では、新興需要国での事業拡大(シェア確保)と、戦略パートナーとのアライアンスを強化し、産地における調達力強化との相乗効果で、海外での穀物の集荷から国内外での販売に至るバリューチェーンの構築を目指します。

食品分野では、国内外の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。また、循環型農水産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、水産養殖事業、堆肥・肥料製造に注力していきます。

保険分野では、国内および海外において代理店・ブローカー事業を強化する一方、主に新興国での医療保険複合サービスの面展開や、多様化するリスクに対応した独自保険・サービスの開発により事業領域の拡大を目指します。

ライフスタイル分野では、アパレル事業において独自の素材をベースに企画提案機能をさらに強め、モノづくりに特化することで、日本市場での事業拡大、海外市場での展開を目指します。メディカル事業においては、日本の医療技術・サービスの新興国への提供による現地の医療発展への貢献、また、医療周辺サービスの展開を目指していきます。ヘルスケア事業においては、既存の介護用品事業だけでなく、よりサービスに特化したシニアおよびアクティブシニア向けの事業拡大を目指します。建設関連事業においては、国内外でサービスを基軸に消費者の生活、企業の活動をサポートするインフラを提供していきます。

## Business Strategy

### 食料・生活産業本部



Life & Community

「快適ですこやかな社会」の実現に貢献する事業分野

#### ブラジルで穀物インフラ事業に参入

世界的な穀物需要が増加する中、生産拡大が見込まれるブラジルにおいて、NovaAgri Infra-Estrutura de Armazenagem e Escoamento Agrícola S.Aを買収し、穀物インフラ事業に参入しました。

今後はインフラ事業に加え、穀物集荷・輸出にも事業を拡大し、安定供給を目指します。



## Our Initiatives

—ビジョンの実現に向けた取り組み—



Life & Community

「快適ですこやかな社会」の実現に貢献する事業分野

#### ささしまライブ24地区の新たなランドマーク「グローバルゲート」が竣工

ささしまライブ24特定目的会社\*が、ささしまライブ24地区内で建設を進めていた「グローバルゲート」が、2017年3月31日に竣工しました。4月よりオフィステナントが入居を開始し、2017年秋にはホテル、コンファレンス施設、および商業施設が開業の予定です。当施設は名古屋駅南に広がる貨物駅跡地再開発の大規模プロジェクトである、ささしまライブ24地区の中核施設として位置付けられており、当事業を通じて地域社会の発展に貢献していきます。

\* 豊田通商(株)、大和ハウス工業(株)、日本土地建物(株)、オリックス(株)、名鉄不動産(株)の5社で組成



## 豊田通商ならではの価値創造事業

### 幅広い事業領域において人々の生活をサポート

食料・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。Life & Community分野を担う主力本部として、最終消費者を常に念頭に置きながらビジネスを進めており、急激に変化する市場に迅速に対応していきます。



#### 穀物事業

有力産地のブラジルにおいて穀物インフラ事業会社への投資を行い、穀物調達から国内外での販売に至るバリューチェーンを構築

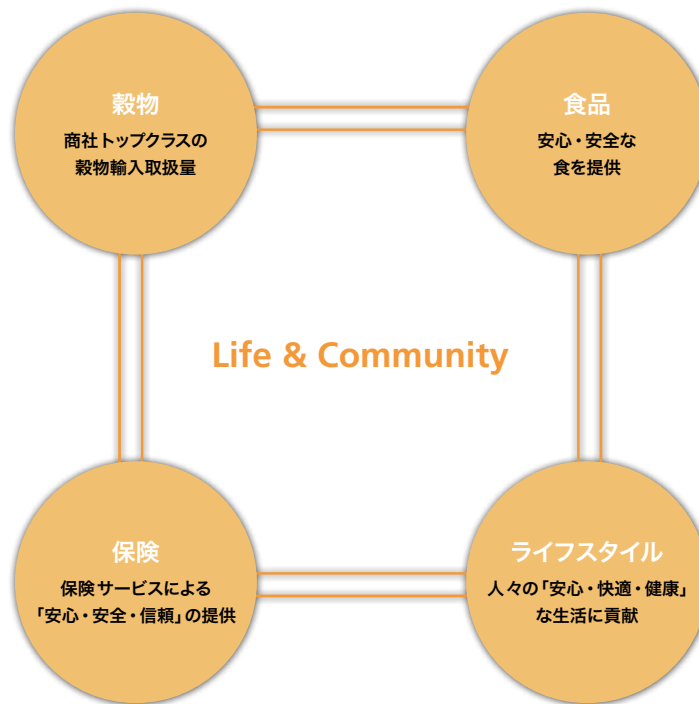


#### 食品事業

- 給食事業会社への投資を行い、フードサービスなど食品流通事業の拡大
- 農水事業に関する社会的課題解決に寄与する事業を展開

#### 保険事業

国内トップクラスの代理店として個人から法人まで幅広く事業領域を拡大、医療保険を軸とした保険総合サービスのアジア展開



#### ライフスタイル事業

- 新興国での総合病院経営、ホテルレジデンス事業などを通して日本品質のサービスを海外展開
- 素材開発、製造、物流、販売を網羅したアパレル事業を展開



## アフリカ本部

### 市場環境

アフリカ本部がターゲットとするアフリカ市場は、2016年度末で停滞は底打ちと予測され、2018年度からは持続的な成長が期待されています。中期的には世界平均以上のペースでの成長が予測され、中間所得層は2010年の3.5億人から、2030年には5億人になる見通しです。

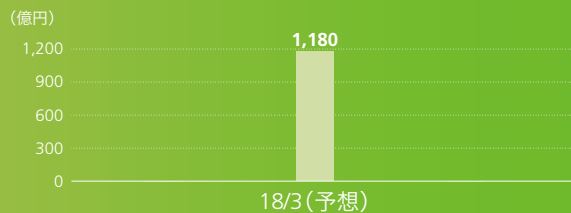
### リスクと機会

アフリカ市場は不安定な政情、感染症の蔓延、テロのリスクなど、さまざまな懸念事項がある一方で、人口増加や経済成長に伴う新たな投資拡大も期待されています。また、グローバル企業の参入が限定的なブルーオーシャン市場であり、豊田通商は、地域社会と共に成長する、アフリカでのプレゼンスNo.1企業を目指します。

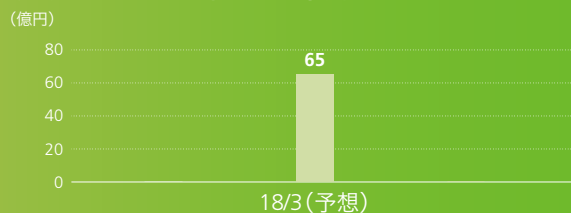


©CFAO Group all rights reserved.

### 売上総利益



### 親会社の所有者に帰属する当期利益



\* 2018年3月期より、各商品本部のアフリカ関連ビジネスを統合し、アフリカ本部を新設

### 事業の強み

90年以上にわたり、豊田通商がトレーディングや事業投資を通じてビジネスを展開し、地域や人々と共に成長していくという長期的な観点で市場開拓に取り組んできたアフリカ。2012年のフランス最大の商社CFAOへの資本参画によって、当社のアフリカでの事業基盤は確固たるものとなりました。当社の戦略的重点地域であるアフリカでの活動を、関連会社と一体となり、さらにスピード感を持って対応するために、2016年12月にCFAOを完全子会社化、2017年4月には当社初の地域を軸とした営業本部「アフリカ本部」を新設しました。アフリカ本部では、54カ国中53カ国のネットワークと約15,000名ものアフリカのプロ人材を最大限に生かし、多彩なビジネスを展開しています。

自動車SBU\*では、サブサハラ・アフリカ全域での自動車販売・アフターセールスから、ナイジェリアでの二輪車の生産、南アフリカでの自動車の生産支援事業に至るまで、自動車事業バリューチェーン全体の拡大・強化を図っています。





Photo credit: Thomas Renaut

©Brassivoire all rights reserved.



## Our Vision

地域を軸とした初の本部を設立、  
CFAOをアフリカ事業における  
地域統括拠点として位置付け、  
「With Africa, For Africa」の  
理念の下、地域No.1プレゼンス  
を目指します。

専務執行役員  
アフリカ本部長

服部 孝



ヘルスケア・化学品SBUでは、北西アフリカを中心に、アフリカ22カ国で展開する医薬品卸事業を通じて、人々の健康に寄与する取り組みを展開しています。

食品・生活産業SBUでは、コートジボワールでCarrefourと提携してショッピングセンターを開業、HEINEKENとの合弁でビール製造事業を展開するなど、アフリカで台頭する中間層のニーズに応えるビジネスを積極的に展開しています。また、ケニア初となる国内での肥料の生産・販売を開始するなど、農業ビジネスにも取り組んでいます。

機械・テクノロジー・新規事業SBUでは、ケニアでオルカリア地熱発電所を完工するなど、経済発展に欠かせない電力インフラの整備を通じてアフリカに貢献しています。

### ▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

中長期的な取り組みとして、以下の4点を掲げています。

① 強いグローバル・ブランド、ローカル・ブランドを牽引：アフリカ

各地域での現地社会のニーズとシーズを先取りして、顧客が求める強いブランドを牽引します。

② バリューチェーン全体での事業構築：アフリカ本部の4つの注力事業分野(自動車、ヘルスケア・化学品、食品・生活産業、機械・テクノロジー・新規事業) 全てにおいて、川上の生産から川下の小売までのバリューチェーン全体を一貫した事業領域として捉え、バリューチェーン全体をカバーすることにより、顧客にトータルで最適なソリューション・付加価値を提供することにつなげていきます。

③ 高いオペレーション品質の実現：リーンな組織運営、ガバナンス体制の最適化、安全・改善活動を重点課題として注力していきます。

④ 地域社会と共に成長する企業体：日本、フランスを代表する企業として積極的な戦略的CSRを実践し、各事業体における現地人材・現地リーダーの育成と登用を推進します。

また、これらの取り組みに対する重点戦略として、統合シナジー最大化の実現、将来の核となる新しい事業の創出、横串機能による顧客付加価値の創出、新しい企業文化の醸成を推進していきます。

\* SBU: Strategic Business Unit



Life & Community

「快適ですこやかな社会」の実現に貢献する事業分野

#### 西アフリカ有数の近代的なビール醸造所を開設

HEINEKENとCFAOは、コートジボワール最大の経済都市であるアビジャンの北24キロメートルに位置するAnyama工業地域に、最新のビール醸造所を開設しました。この醸造所は、両社の合弁会社BRASSIVOIREにより建設されたものです。

年間1億6,000万リットルの生産能力を備えるこの醸造所への投資額は約1,000億CFAフラン(約1億5,000万ユーロ)。2016年11月から「Ivoire」ブランドでビールを製造販売している他、

「Heineken®」と「Desperados」をコートジボワール国内全域で販売しています。2015年9月の操業開始以来、200人の直接雇用が創出されています。



©Brassivoire all rights reserved.

## Our Initiatives

—ビジョンの実現に向けた取り組み—



Life & Community

「快適ですこやかな社会」の実現に貢献する事業分野

#### ケニア初、国内で肥料生産・販売を開始

ケニアはアフリカの主要農業国の一つですが、現在は国内需要である年間60万トンの肥料全量を輸入しています。農業発展に伴う肥料需要増加が見込まれていながら、輸入肥料の輸送に時間とコストがかかること、必ずしも土壌や作物に合った肥料ではなく、農地の酸性化・穀物収穫量の低下が問題視されていることから、国内での肥料製造事業は長年の課題となっていました。

2015年に設立したToyota Tsusho Fertilizer Africa Limitedは、同国の土壌・作物に適した配合肥料を製造すべく、地元のモイ大学や国際機関と連携し、新しい肥料ブランド「Baraka\*」

FERTILIZER」を開発。主要農産物であるトウモロコシおよび小麦、そして同国随一の水田地帯ムエア地区の水稻用にブレンドした配合肥料の製造・販売を開始しています。土壌の性質、農作物に適した肥料の供給により、食料の安定供給に貢献していきます。

\* Barakaとは現地スワヒリ語で「恩恵」という意味



## 豊田通商ならではの価値創造事業

### アフリカ54カ国中53カ国をカバーするネットワーク

アフリカでは複数の地域経済共同体が発足しています。豊田通商は、一国一国ではなく経済共同体単位で市場を捉え、地域全体の最適化を考えた事業展開を進めるべく、フランス、南アフリカ、ケニアに地域統括拠点を設置しています。



### アフリカにおける豊田通商グループビジョン「With Africa, For Africa」

「With Africa, For Africa」という理念の下、現地に深く根付きながら人々と共に成長していくという長期的視野で、事業創造に取り組んでいます。豊田通商は2012年にケニアと包括的な覚書を締結(2016年には5年間の更新の実行)、戦略的事業パートナーとして同国の国家ビジョンの実現を支援するなど、アフリカ各国政府と共にアフリカの持続的成長を目指しています。また、アフリカにおける真のリーディング企業グループとなるべく、「事業創造」のみならず、「人材育成」「社会貢献活動」を通じて、アフリカの自立的発展に貢献しています。

|   |                                       |   |
|---|---------------------------------------|---|
| <p><b>事業創造</b></p> <p>ケニア政府との覚書更新 (2016年8月)</p> | <p><b>人材育成</b></p> <p>トヨタケニアアカデミー</p> | <p><b>社会貢献</b></p> <p>アフリカ向け社会貢献型ベンチャー育成基金 出資案件</p> |
|---|---------------------------------------|---|

# ESG

*Environment  
Social  
Governance*

## Contents

- 71 環境
- 72 社会
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 82 社会貢献



豊田通商グループは、企業理念「人・社会・地球との共存共栄」に基づき、「豊田通商グループ環境方針」を設定し、全ての役職員がその推進活動に取り組んでいます。

### 豊田通商グループ環境方針

- 良き企業市民として環境保全、省エネ、リサイクルなどに努め、地球環境に配慮した事業活動を推進するとともに、環境汚染の予防に取り組む。
- 取引先各社、関係会社と共に豊田通商グループが一体となり、廃棄物の有効利用、資源保護関連など環境関連ビジネスを積極的に推進し、循環型経済社会の実現に寄与する。
- 事業活動にあたって環境関連法規、業界規準など、当社が同意するその他の要求事項を遵守する。
- 環境マネジメントシステムの構築により環境保全活動を実施し、見直し、創造性を発揮することにより継続的改善を目指す。
- 環境教育を通じて、環境方針を全役職員に周知徹底することにより環境に関する意識の向上を図る。

### 環境マネジメント推進体制

当社グループの環境マネジメントシステムは、国内においてはISO14001規格に準拠し、海外では環境管理ルールブック(独自基準)に基づき管理しており、国内外いずれも、定期的な内部監査を実施することにより、環境管理レベルの向上に努めています。

当社グループ内での環境保全活動の報告、法令改正の案内等の連絡、情報共有は、CSR推進委員会の下部組織の「地球環境連絡会」で年1回行われています。環境事故については、役員の出席の下で「安全管理強化会議」を毎月開催し、事例の報告と対策を共有し未然防止に努めています。

### 環境法令順守の取り組み

既存の事業体については、設備ごとの環境汚染リスク度と、作業現場の管理レベルを定量評価し、環境汚染リスクの低減に取り組んでいます。また、環境法令の順守評価を半年ごとに実施し、さらに内部監査、外部審査で重点課題の

法令順守状況をダブルチェックしています。

新規の投資案件に対しては、その事案が環境に及ぼす影響を事前に調査・チェックし、環境保全、汚染防止に努めています。

### 廃棄物の適正処分と車両等の油もれ対策

当社グループでは環境保全のため、廃棄物の適正処分と車両などの油もれ対策を重視しています。廃棄物については、適正処分のために「廃棄物管理マニュアル」を作成・配布し、廃棄物処理法と地方自治体の条例順守を徹底しています。

油もれについては、稼働中の車両・設備、工事中的設備・重機からの油もれ防止を徹底するとともに、車両などに油もれ対策キットの装備を推進し、環境汚染の未然防止に努めています。

再生可能エネルギー発電能力

**2,800** MW  
(メガワット)

風力、太陽光といった再生可能エネルギーによる発電事業を通じて、低炭素社会への移行と温室効果ガスの削減に取り組んでいます。

参照先:P.57下図



温室効果ガス排出量  
(自社での排出)<sup>\*1</sup>

**188.0** 千t-CO<sub>2</sub>

「省エネ推進検討会議」を開催し、CO<sub>2</sub>排出量削減の計画・実績を管理するとともに、「省エネ監査」を実施し、エネルギー使用設備の運用状況をチェックしています。

<sup>\*1</sup> Scope1 + Scope2:  
自社使用燃料・電気・熱など

温室効果ガスの間接排出量  
(物流関連)<sup>\*2</sup>

**21.49** 千t-CO<sub>2</sub>

「物流会議」により、輸送ルート最適化、荷物の集約、コンテナ積載効率向上などを検討し、輸送事業者との連携を通じて貨物輸送に伴うCO<sub>2</sub>排出量削減に努めています。

<sup>\*2</sup> Scope3 Category 4:  
自社貨物の他社輸送

廃棄物埋立率の低減推進  
(ゼロ・エミッション)

**0.052** %

廃棄物の発生削減やリサイクルにより、最終的に埋立処分となる廃棄物ゼロに努め、当社グループ会社全体でのゼロ・エミッションに取り組んでいます。



環境に関するマネジメントや取り組みの詳細は、  
当社ウェブサイトの「CSRへの取り組み—環境」をご覧ください。  
<http://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/environment/>

豊田通商グループは、人事・安全を中心にあらゆる側面から社会と関わり、全ての役職員が以下の推進活動に取り組んでいます。

### 人事理念

豊田通商では経営戦略の実現を目指し、過去や固定観念にとらわれることなく、現地・現物・現実に立脚の上、全体最適の視点で共鳴・協働し、より良い未来に向けて進化をリードする社員を採用し、育成し、処遇します。

### 人事においてCSRを推進するポイント

- 社員がいきいきと働くことができる職場環境づくり
- 恒常的・自律的に改革・改善を促進する仕組みづくり
- グローバルな経営環境の変化に対して柔軟、俊敏、誠実に対応できる人材の育成
- 組織としての全体最適を目指したチームワークの促進

## 人材育成

### 基本的な考え方

「商魂」「現地・現物・現実」「チームパワー」をキーワードとする「豊田通商グループウェイ」を実践できる人材を育成することを目的に、さまざまな教育・研修を展開し、社員の能力向上に取り組んでいます。また、多様な人材が活躍し、グローバルパートナーとの活発な価値創造を継続的に実現するため、グローバル規模で事業創造ができる人材、グローバルトップと伍して渡り合える経営人材の育成に注力しています。

### 多様性の促進(ダイバーシティ&インクルージョン)

当社は、絶えず事業環境が変化し顧客ニーズが多様化する中、性別や年齢、国籍などさまざまな違いを尊重して受け入れ、「違い」を積極的に生かすことが、豊田通商グループ全体の優位性をつくり上げることに繋がると確信し、経営戦略としてダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。多様な成長機会と活躍の場を提供するとともに、有給休暇や男性育児休業の

### 教育プログラム

当社の教育制度、教育プログラムはOJT、Off-JT(研修)、自己啓発の3つで構成されています。毎年、社員一人一人が長期キャリアプランを作成して提出し、プラン実現に向けて各種教育プログラムを積極的に活用することが奨励されています。

取得推進などワークとライフの充実や、柔軟で生産性の高い働き方への改革に取り組むなど、多様な社員がいきいきと働ける環境整備を進めています。また、多様性を受け入れ、生かす企業風土の醸成、個人の意識向上などソフト面でもさまざまな施策を実施しています。

### 育児休業利用者人数

全体 **68**名  
うち男性社員 **16**名

集計範囲：豊田通商(株)

2017年3月期は男性社員やその上司に対して育休の取得の働きかけを行い、男性社員の取得が増加しました。(2016年3月期は7名)

### 定年退職者雇用人数

**30**名

集計範囲：豊田通商(株)

再雇用率は50%前後を推移しており、2014年からは毎年、増加傾向。先5年で倍増の見込みです。

### 障がい者雇用人数

**70**名

集計範囲：豊田通商(株)、豊通オフィスサービス(株)、豊通ヒューマンリソース(株)

雇用人数は毎年増加。障がい者がいきいき、安心して働けるよう、環境整備を継続的にを行い、今後も積極的に雇用を推進していきます。

### 休業災害度数率

国内 **0.23**  
海外 **1.92**

2017年3月期はグループとして国内で7件、海外で42件の休業災害が報告され、災害度数率は国内で0.23、海外では1.92となりました。



人事・安全に関するマネジメントや取り組みの詳細は、  
当社ウェブサイトの「CSRへの取り組み」をご覧ください。  
<http://www.toyota-tsusho.com/csr/activities>

### 豊田通商グループ安全衛生方針

- 安全と健康の確保を図るには良好なコミュニケーションが必要と認識し、トップは社員との協議を尊重する。
- 安全衛生関係法令、客先構内作業業務要領などを尊重するとともに、必要な自主基準を設け安全衛生管理のレベル向上を図る。
- 労働安全衛生マネジメントシステムを利用し、継続的な改善ならびに維持に努め安全衛生水準の向上を目指す。
- グループ全社的な安全衛生活動の推進のため、組織体制の整備、責任所在の明確化を図る。
- 快適かつ健康的な職場の形成を進めるため、全社員に対し安全衛生確保に必要なかつ充分な教育・訓練を実施する。

当社は安全管理は「人づくり」であるとの考えに基づき、グループ社員はもちろん、希望に応じ、仕入先各社さまをも対象とした安全衛生教育を実施しています。新入社員、中堅社員、管理職、経営者のそれぞれに階層別の安全衛生研修を実施しているほか、仕入先各社さまにも作業責任者教育を実施するなど安全衛生教育の対象を拡大しています。また実際の危険作業を体感することで安全衛生への感受性と意識を高めるために、2009年よりグループ会社の豊田スチールセンター(株)内に「安全体感道場」を設置し

ています。「挟まれ体感」「重量物体感」など約50種の危険体感がシミュレーションでき、グループ社員のほか、「安全衛生協力会」に参加している仕入先各社さまにも開放し、安全衛生意識の向上に活用しています。また商社として事務所内での仕事が多いことも鑑み、2017年3月期より「オフィス安全体感教室」を開講し、事務所で働く上での安全意識向上にも取り組んでいます。

### 海外危機管理(セキュリティ対策)

2013年1月に発生したアルジェリアでのテロ事件を受け、同年4月に専門組織として人事部内にセキュリティ対策室を設置。2017年4月には総務部減災・BCM推進室と統合して、危機管理・BCM推進部が設立されました。社員教育としては、海外赴任者、帯同家族を対象とした「海外赴任前説明会」に加えて、海外特有の危険を実際に体験する訓練も実施しています。

- ① 海外経験の浅い若手社員を対象に「海外出張時『基本動作』確認講習会」

#### ② ハイリスク国の駐在員を対象に「テロなどへの対処訓練」

また、セキュリティ情報の収集・分析強化を行い、海外危機管理ホームページを通じて、国内外のグループ社員に情報発信しています。医療面では、海外滞在先から電話による医師への医療相談や緊急医療搬送などに24時間365日対応する体制を敷いています。



テロリストの襲撃に対し、身を守りながら負傷者と共に脱出する訓練風景

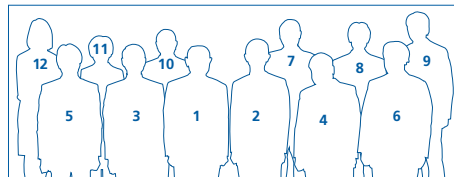
### サプライチェーンCSR

当社は、2012年に「豊田通商グループサプライチェーンCSR行動指針」を策定しました。CSRについてサプライヤーをはじめとする取引先や事業パートナーと共通認識を持つことで、CSRへの取り組みにおいて協調し、互いの持続可能な成長を実現することを目指します。

世界中に広がるサプライチェーンを構築する豊田通商グループでは、サプライチェーン全体における人権、労働安全衛生、環境などのリスクに配慮した事業活動を推進していくため、豊田通商グループサプライチェーンCSR行動指針を取引先と共有しています。また、サプライチェーン・マネジメントの一環として、アンケート調査や訪問調査を行うとともに、紛争鉱物に対する調査を2013年から毎年、実施しています。

#### 豊田通商グループサプライチェーンCSR行動指針

- 従業員の人権を尊重し、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。



## マネジメント体制



### 取締役 \* 代表取締役

- |                  |                   |                 |                  |                  |                  |
|------------------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| ① 取締役会長*<br>小澤 哲 | ② 取締役社長*<br>加留部 淳 | ③ 取締役*<br>横井 靖彦 | ④ 取締役*<br>山際 邦明  | ⑤ 取締役*<br>松平 惣一郎 | ⑥ 取締役*<br>大井 祐一  |
| ⑦ 取締役<br>永井 康裕   | ⑧ 取締役<br>富永 浩史    | ⑨ 取締役<br>岩本 秀之  | ⑩ 社外取締役<br>高橋 治朗 | ⑪ 社外取締役<br>川口 順子 | ⑫ 社外取締役<br>藤沢 久美 |

## 執行役員

### 社長

加留部 淳

### 副社長執行役員

横井 靖彦

社長補佐、東京本社担当、渉外・広報担当  
海外地域管掌、国内地域・顧客管掌(副)  
欧州地域統括、新興地域統括

山際 邦明

社長補佐、社長特命事項担当  
海外地域管掌(副)

松平 惣一郎

東京本社担当補佐  
CTO (Chief Technology Officer)  
化学品・エレクトロニクス本部長

大井 祐一

国内地域・顧客管掌  
グローバル部品・ロジスティクス  
本部長

### 専務執行役員

服部 孝

東京本社担当補佐  
アフリカ本部長  
アフリカ地域統括

三浦 芳樹

食料・生活産業本部長

柳瀬 英喜

豪亜地域統括  
豊田通商アジアパシフィック社長

日高 俊郎

機械・エネルギー・プラントプロジェクト  
本部長

村田 稔

金属本部長  
北米地域統括

貸谷 伊知郎

自動車本部長  
アフリカ本部長補佐

Richard Bielle

アフリカ本部副本部長  
CFAO社長

### 常務執行役員

平井 鉄郎

自動車本部長補佐

林 静

金属本部副本部長  
金属製品第一部長

松下 剛

食料・生活産業本部副本部長

近藤 隆弘

機械・エネルギー・プラント  
プロジェクト本部副本部長  
東アジア統括  
ネクストモビリティ機械事業室長

大場 清義

豊田通商タイランド社長

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

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

椿本 光弘

豊田通商(中国) 総経理  
東アジア総代表 北京事務所長

江山 純

グローバル部品・ロジスティクス本部長  
補佐

永井 康裕

CCO (Chief Compliance Officer)  
CAO (Chief Administrative Officer)  
豊田支店長

富永 浩史

渉外・広報担当補佐  
CSO (Chief Strategy Officer)  
CIO (Chief Information Officer)

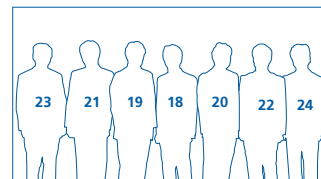
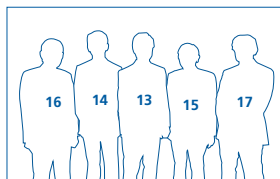
岩本 秀之

CFO (Chief Financial Officer)

鈴木 務

豊田通商ヨーロッパ社長  
豊田通商UK社長





## 監査役

- ⑬ 常勤監査役  
**志治 芳弘**
- ⑮ 監査役  
**豊田 鐵郎**
- ⑰ 監査役  
**桑野 雄一郎**

- ⑭ 常勤監査役  
**塩崎 泰司**
- ⑯ 監査役  
**田島 和憲**

## 営業本部長

- ⑱ 松平 惣一郎  
化学品・エレクトロニクス  
本部長
- ㉒ 日高 俊郎  
機械・エネルギー・  
プラントプロジェクト本部長

- ⑲ 大井 祐一  
グローバル部品・  
ロジスティクス本部長
- ㉓ 村田 稔  
金属本部長

- ⑳ 服部 孝  
アフリカ本部長
- ㉔ 貸谷 伊知郎  
自動車本部長  
アフリカ本部長補佐

- ㉑ 三浦 芳樹  
食料・生活産業本部長

## 執行役員

### 田坂 寛

食料・生活産業本部長補佐  
福助(株)社長

### 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  
自動車本部長補佐

### 鈴木 敏

豊田通商メキシコ社長

### 早田 元哉

食料・生活産業本部長補佐  
NovaAgri会長

### 斉藤 尚治

金属本部長補佐  
豊田スチールセンター(株)社長

### 柚原 一夫

海外地域管掌補佐  
金属本部長補佐  
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

### 山波 正人

自動車本部長補佐

### 稲角 秀幸

機械・エネルギー・プラントプロジェクト  
本部長補佐  
(株)ユーラスエナジーホールディングス  
社長

### 青木 厚

化学品・エレクトロニクス本部長補佐  
(株)ネクスティ エレクトロニクス社長

### 服部 治行

食料・生活産業本部長補佐

### 神谷 哲也

化学品・エレクトロニクス本部長補佐

### 前田 滋樹

グローバル部品・ロジスティクス本部長  
補佐

### 佐合 昭弘

豊田通商アメリカ社長

### 浦田 和幸

化学品・エレクトロニクス本部長補佐

### 今井 斗志光

アフリカ本部長補佐、CFAO副社長

### 荒木 俊雄

金属本部長補佐  
豊田ケミカルエンジニアリング(株)社長

### 柿原 安博

化学品・エレクトロニクス本部長補佐、  
電子事業統括部長

### 中山 弘揮

豊田通商インドネシア社長

### 米永 裕史

グローバル部品・ロジスティクス本部長  
補佐、産業資材部長

### 入川 史郎

自動車本部長補佐、ディーラー事業部長

### 綿貫 辰哉

ネクストテクノロジーファンド推進室長

(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。(2017年6月23日現在)

豊田通商グループは、監査役制度と執行役員制度の下、経営の効率化・透明化を図るとともにコンプライアンスの徹底、財務体質の健全化を推進しています。

## 基本的な考え方

当社は、グループ基本理念において、「人、社会、地球との共存共栄を図り、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掲げ、良き企業市民としてこの理念を適法・適正に実現するための原則的な行動規範として「行動指針」を定めています。

この基本理念にのっとり、「会社の業務の適正を確保する体制」を整備することによって、経営の効率化・透明化、コンプライアンス

の徹底、財務体質の健全化を積極的に推進しています。また、コーポレート・ガバナンスの充実が、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために不可欠であるとする「コーポレートガバナンス・コード」の考え方に賛同し、真摯に対応していきます。

ステークホルダーの皆さまに満足いただける付加価値の提供を行い、社会に貢献することが、豊田通商グループ自体の持続的な成長を加速させ、企業価値向上につながると考えています。

## 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います。

また、本部制による連結経営を推進しており、現在営業7本部に、副社長直轄組織ならびにコーポレート部門を加えた組織編成になっています。

今期から執行役員の役位に、社長、副社長を加え、執行体制を強化するとともに、各営業本部長には原則執行役員がなることにより、取締役会をさらにスリム化し、現場に密着したスピード感のある経営を実践します。また、全社経営（取締役）と本部における職務執行（執行役員）のさらなる分離を目指すことによって、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、内部統制の強化を推進しています。

### 取締役会

取締役会は取締役12名（うち3名が社外取締役）で構成されており、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。さらに、定期的に営業本部の執行状況を本部長から報告し、モニタリングを行っています。社外取締役3名は金融商品取引所が定める独立性基準を満たした独立役員として届け出を行っています。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。社外取締役が経営・監督機能を十分に果たせるよう、取締役会事務局が毎回、および必要に応じて営

業本部が事前説明を行い、事業の内容をしっかりと理解した上で、取締役会での議論に臨めるようなサポート体制を構築しています。

### 取締役会実効性評価

全ての社外取締役に対して、取締役会事務局が取締役会の実効性についてのヒアリング・分析・評価を行い、当該結果を取締役会議長ならびに社長に報告しました。取締役会で決議・議論すべき事項の見直しを行うことや社外役員からの有益な指摘に対し真摯に取り組むことなどにより、取締役会の議論・意見交換は活発化しており、取締役会の実効性は向上していると考えています。一方で、顕在化した課題に対しては、①全社中期計画に基づく各本部方針・取り組みを取締役会で報告、②社外取締役と監査役との情報共有を充実、③経営体制改編と付議事項見直しによるさらなる取締役会機能の充実、④自社を取り巻く環境変化と事業上のリスク・機会を捉えた会社の基本対応方針の議論、に取り組むことにより、さらなる取締役会の実効性の向上に努めていきます。

### 監査役会

監査役会は監査役5名（うち3名が社外監査役）で構成され、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。監査役会は原則月1回開催しています。

## 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。

### 役員報酬案策定会議・役員人事案策定会議

役員報酬案策定会議は取締役への報酬案に関する検討を行い、役員人事案策定会議は取締役の指名に関する検討を行う会議体です。両会議体とも社外取締役を構成メンバーに含み、その検討結果を参考に取締役会が決議しています。

### 経営会議体

#### 副社長会

取締役会長、取締役社長、副社長執行役員、CSO／CIO\*、CFO\*、CCO／CAO\*で構成され、原則月2回、重要事項の協議、情報共有を行っています。

#### 役員会議

社外取締役を除く取締役、執行役員で構成され、原則月1回、取締役会と同日に開催しています。取締役会での決議事項の報告、本部報告、全社経営課題報告を行っており、経営の迅速化を図るとともに、執行状況のモニタリングを行っています。

### その他の経営会議体・下部組織

| 会議体               | 役割  | 開催頻度 |
|-------------------|---|------|
| 方針会議              | 経営計画の協議を行っています。                             | 年1回  |
| 投資戦略会議            | 各営業本部の投資戦略の協議を行っています。                       | 月1回  |
| 投融資委員会            | 投融資案件の協議を行っています。                            | 月3回  |
| 投融資協議会            |   | 月4回  |
| ネクストテクノロジーファンド協議会 | 中長期視点で新しい技術、商品、サービスなどで新市場を開発する案件の協議を行っています。 | 月1回  |
| 本部長共有会            | 営業本部横断の情報共有を行っています。                         | 月1回  |

### ERM委員会

担当する副社長、執行役員、CCOで構成され、原則年4回開催しています。豊田通商グループ経営に重大な影響を及ぼす重要リスクを明確化し、それらをコントロールすることで企業価値の向上に資する体制を構築することを目的とし、個別の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の洗い出しとリスク許容限度の決定を行っています。

### CSR推進委員会

内容はP.30をご覧ください。

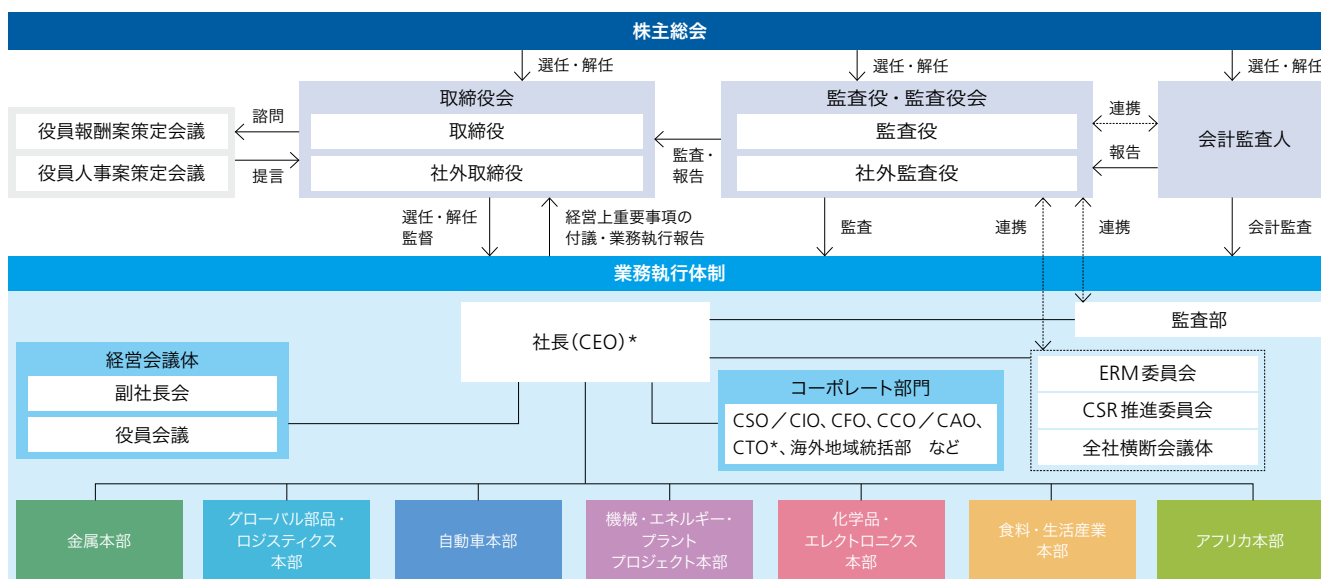
### 全社横断会議体

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。

| 委員会         | 役割  | 開催頻度 |
|-------------|---|------|
| グローバル人事委員会  | 将来の経営人材となりうるナショナル・スタッフについての情報共有と、育成強化策の協議を行っています。 | 年1回  |
| 人材育成強化会議    | 人材育成力の強化につなげるための、人材育成の各テーマの協議を行っています。             | 月1回  |
| 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・推進を行っています。                  | 年1回  |
| 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・横展開を行っています。                | 年2回  |
| IT戦略会議      | 全社IT戦略の方針の討議を行っています。                              | 年2回  |

\* CEO: Chief Executive Officer CTO: Chief Technology Officer  
 CSO: Chief Strategy Officer CIO: Chief Information Officer  
 CFO: Chief Financial Officer CCO: Chief Compliance Officer  
 CAO: Chief Administrative Officer

## コーポレート・ガバナンスの体制 (2017年4月現在)



## 社外役員の選任

ガバナンスや会計などの知識、リスク発見能力、さまざまな事業関連の見識、グローバルな経験見識、ダイバーシティ推進への貢

献などの要素を必須要素とし、豊富な知識と経験を備えていることを重視して選任しています。

| 社外取締役 | 重要な兼職の状況(2017年7月1日現在)               | 選任理由  | 取締役会の出席状況 |
|-------|-------------------------------------|---|-----------|
| 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有しております。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。                                   | 13回/15回   |
| 川口 順子 | 石油資源開発株式会社取締役                       | 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)の経験を有しています。これらの環境問題や国際的な政治・経済動向に関する高度な専門の見識を当社の経営に反映いただくため、選任しています。                       | 14回/15回   |
| 藤沢 久美 | 株式会社静岡銀行取締役<br>株式会社クリーク・アンド・リバー社取締役 | 投資信託評価会社を起業し代表取締役を務めたほか、株式会社ソフィアバンクの設立に参画し、現在その代表取締役を務めております。また経済産業省、金融庁など政府関係の多くの公職にも就いております。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。 | 14回/15回   |

| 社外監査役  | 選任理由  | 取締役会の出席状況 | 監査役会の出席状況 |
|--------|---|-----------|-----------|
| 豊田 鐵郎  | 事業上の重要な取引先の役員を兼ねており、当社事業に対する広い見識と深い理解および株主視点に立った適切な取締役の執行監視・牽制をいただくため、選任しています。        | 15回/15回   | 13回/14回   |
| 田島 和憲  | 公認会計士として会計および監査に精通されており、その分野における豊富な経験と専門知識から中立的・客観的な視点で適切な取締役の執行監査・牽制をいただくため、選任しています。 | 14回/15回   | 14回/14回   |
| 桑野 雄一郎 | 弁護士として長きにわたり活躍され、その分野における豊富な経験と専門知識から、中立的・客観的な視点で適切な取締役の執行審査・牽制をいただくため、選任しています。       | 11回/11回*  | 10回/10回*  |

\* 2016年6月23日就任以降

## 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、会社業績、会社を取り巻く経営環境などを総合的に勘案の上、「役員報酬案策定会議」の意見を参考に取締役会が決議しています。

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議しています。

| 役員区分          | 報酬などの総額<br>(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<br>(人) |
|---------------|------------------|-----------------|------------|-----|-------------------|
|               |                  | 基本報酬            | ストック・オプション | 賞与  |                   |
| 取締役(社外取締役を除く) | 990              | 532             | —          | 458 | 15                |
| 監査役(社外監査役を除く) | 82               | 82              | —          | —   | 2                 |
| 社外役員          | 75               | 75              | —          | —   | 7                 |

\* 1 上記には、2016年6月23日開催の第95回定時株主総会終結をもって退任した取締役2名および監査役1名を含んでいます。

\* 2 2017年6月23日開催の第96回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70百万円です。

\* 3 2014年6月20日開催の第93回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。



## 社外取締役からのメッセージ



高橋 治朗  
社外取締役

### 目先のプラスマイナスに一喜一憂せず、 信念を持って前に進みましょう

人生と同じで会社の成績も山あり谷ありですね。昨年度と比較して2017年3月期の成績は大幅に回復し、会長・社長はじめ皆さまの努力が数字になって表れた感じでご同慶の至りであります。今期より経理上の処理にIFRSが採用されたため、必ずしも正確な比較ができるかどうか分かりませんが、このマイナスからプラスに押し上げた皆さまのパワーは、団結する「気」、それぞれの分野で頑張ろうという「気」が相乗効果をもたらしたものと確信します。

団体スポーツでもよく見られますが個々の選手同士を比べてみてあまり差がなくとも、チームとして勝負すると、気合の入ったチームは、いわゆる「神ってる状態」になり、流れにうまく乗るといことはよくあることではないでしょうか。ただ、この「気」を続けるためにはリーダーの力が大切だと思います。行って見せる、やって見せるという現地現物主義で若い力を結集させることができれば会社は非常に強いものになるでしょう。



川口 順子  
社外取締役

### 豊田通商は、自己改革を不断に行いつつ 前進する風土を持った企業です

前期は資源価格の値下がりなどの影響も大きく、豊田通商のみならず商社にはとても厳しい年でした。2017年3月期、豊田通商はV字の回復をすることができました。喜ばしい成果です。私としては、同時に、豊田通商のこのすばらしい底力を十分に認識・理解し、さらに底上げするような活動を社外取締役として行ってこられたのかという反省の材料ともなりました。

社外取締役の設置の実質的義務化、取締役の自己評価および取締役会の実効性評価導入など、日本の企業ガバナンス強化も進んできました。この変革は社外取締役の資質や果たすべき役割へのハードルが高くなったことも意味します。研鑽を積み、役割を果たして行かねばと責任の大きさを感じています。

豊田通商は、自己改革を不断に行いつつ前進する風土を持った企業です。他の取締役の方々と共に、取締役会のさらなる活性化を通じて、豊田通商の企業価値の向上に貢献ができることをうれしく思っています。



藤沢 久美  
社外取締役

### 現場力が発揮できる 組織・人事マネジメントを注視したい

社外取締役として3年間を振り返ると、豊田通商は社外役員の声に真摯に耳を傾けると同時に、社会環境の変化に敏感に対応し、取締役会を含め企業ガバナンスに対する取り組みを積極的に工夫・改善されてきました。

来期からは組織の意思決定のスピードを上げるための取締役構成や取締役会の改革も実施されます。

次なる課題としては、世界で活躍する商社として、世界各国の子会社はじめ関係会社に対してもESGに掲げられるテーマへの積極的な取り組みを推進し、より良い未来社会実現を牽引する職場環境の整備と事業開発を通じ、業績拡大を実現することであると考えています。そのためにも、現場で活躍する従業員の皆さんがより能力を発揮できるような組織および人事マネジメントが実施されているかを注視してまいりたいと考えています。

社外取締役と経営層は毎月取締役会後に会合を開催し、情報交換や認識共有を行っています。また、全役員が参加する役員検討会に参加いただき、経営課題についても積極的に意見交換を行っています。他にも、CSR推進委員会などの会議体に参加し、アドバイスを頂いています。

社員との交流については講演会および部長／グループリーダー／女性社員の各層との対話会を開催し、社内への新しい風土や考え方を教授いただくなど、各社員のモチベーションアップにもつながっています。



## 内部統制

当社は2006年に制定された「内部統制システム構築の基本方針」に基づいて、年1回、取締役会においてモニタリングを実施し、業務の効率性、有効性を確認しています。

リスク管理については、各部門において定期的にリスクの測定、対処の評価を実施し、また組織横断的なリスクについてはERM委

員会において、把握・評価を実施しています。

内部監査については、年間計画に基づき、内部統制の有効性を監査しています。監査役は当社およびグループ会社各社への監査役監査に加え、取締役会を含む社内的重要な会議に出席し、業務執行や法令遵守に関する監視・監督を行っています。

## コンプライアンス

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さまざま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、ESGの側面から守りのCSRについて重点的に対応・取り組みを進めています。

また2016年7月には行動指針をより具体化したGlobal Code of Conduct & Ethics(グローバル行動倫理規範/COCE)を制定しました。COCEは国内外のグループ社員が集結して策定し、「COCEブックレット」各言語版(現在20言語)を当社イントラネットに掲載するとともに、周知徹底を行い、役員・社員からCOCE遵守の誓約を取得しています。

内部通報窓口は社内および社外に設置し、企業倫理に関する通報や相談に応じています。

### コンプライアンスに対する意識向上

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、各種研修やセミナーを実施し、法令および社会規範遵守の徹底を図っています。

2017年3月期も新入社員向け・担当者向け・役員向けといった階層ごとの研修、国内グループ会社新任役員や海外駐在赴任前の社員を対象にした研修などを実施しました。また、役員・社員向けに「インサイダー取引」「贈収賄防止」「カルテル」「CSR」「COCE」などの研修をe-ラーニングや説明会などを通じて周知徹底を行うとともに、役員向けには役員法令ハンドブックを、社員向けにはコンプライアンスマニュアルを発行し、重要法令などの周知徹底を図っています。

## リスク管理体制

当社では「リスク管理基本方針」において「リスク」を「業務に不測の損失を生じさせ、当社グループの財産、信用などを毀損する可能性を有するもの」と定義し、業務から生じるさまざまな「リスク」について認識・検討を行い、経営の安全性を確保し、企業価値を高めるため、適切かつ統制された範囲内でリスクを取ることを基本的な考え方としています。

上記を遂行するために、当社グループのリスクを包括的に管理する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。財務系リスクの管理について

は、定期的に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バッファ(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、リスク管理活動を適切に実施するため、各リスクに主管部署を配置し、管理規程・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、副社長を委員長とするERM委員会を定期的に開催し、次ページ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、必要な対策を議論・推進しています。

## 主な財務系リスク

### リスクマネジメント方針

当社のリスクマネジメントの基本方針は、次の通りです。

1. リスク総量を体力の範囲内に収めること
2. リスクに対する収益性を把握・確保すること

### リスクアセットマネジメント

当社のリスクマネジメントの基本方針を達成するため、バランスシート上の資産額に、予想最大損失率(リスクウェイト)を乗じ、リスクが顕在化した際に被る予想最大損失額であるリスクアセットを計測しています。さらに、連結ベースのリスクアセット総額とリスクバッファのバランスを定期的に精査し、経営層へ報告することで経営の安全性を管理しています。

| (億円)                | 日本基準   |        | IFRS 基準 |        |          |
|---------------------|--------|--------|---------|--------|----------|
|                     | 16/3実績 | 17/3実績 | 16/3実績  | 17/3実績 | 中期経営計画目標 |
| リスクアセット             | 8,500  | 8,900  | 8,900   | 9,300  | -        |
| リスクバッファ             | 7,900  | 9,100  | 8,800   | 10,100 | -        |
| リスクアセット/<br>リスクバッファ | 1.08   | 0.98   | 1.01    | 0.92   | 1.00未満   |

2017年3月期実績ではリスクアセットはリスクバッファの範囲内となっていますが、中期経営計画を達成すべく当期利益による継続したリスクバッファの積み上げを行うことで、健全かつ安定した財務体質を維持していきます。また、上記のリスクアセット総額を国ごとに把握し、各国ごとに定めた上限値の範囲内に抑えることで、リスクの過度な集中を防ぐカントリーリスク管理を行っています。

## 情報開示(ステークホルダーとのコミュニケーション)

### IR活動

当社は、誠実かつ公平な情報開示を行い、投資家・アナリストなどを含めたステークホルダーへの説明責任を十分に果たすこと、長期的な信頼関係を構築すること、双方向コミュニケーションを通じて信頼や評価を得ることが重要と考えています。この目的を達成するために、当社は必要とされる情報を継続的に提供するとともに、外部者の視点による意見を経営改善に活用するためのIR活動を展開しています。

株主、投資家とのコミュニケーションの場としては、国内のアナリストや機関投資家向けに年4回決算説明会を行うとともに、事業内容の理解促進のために事業説明会・施設見学会なども適宜開催しています。(2017年3月期はエレクトロニクス事業説明会、東海地区における当社事業の施設見学会を開催)

### 事業投資リスク管理

新規投資については、戦略性および全社優先順位を議論した上で、担当営業部だけでなく、コーポレート部門の担当者も検討初期段階から参画し、幅広い視点から投資リターン・各種リスク分析など当社投資基準に適しているか検討を行います。また投資実行後は計画通りの投資リターンを得て、リスク資産に合った利益を確保しているかなどのモニタリングを実施し、計画通りに進行していない案件に対する再建・撤退ルールを厳格に運用しています。

### 信用リスク管理

取引先の財務内容を基にした当社独自基準の格付(8段階)を行い、売掛金・前渡金など取引の種類ごとに限度枠を設定しています。なお、低格付の取引先に対しては、取引条件の見直し、債権保全、撤退などの取引方針を定め、個別に重点管理を行い、損失防止に努めています。

### 市場リスク管理

売契約のない在庫/買契約、買契約のない売契約など、商品価格変動リスクに晒される取引については、ポジション残高に限度枠を設定し、限度枠遵守状況の定期的なモニタリングを行っています。さらに価格変動の激しい非鉄・穀物・綿花など、取引所などで取引される金融商品については、ポジション限度枠に加えて、損失限度枠を設定、管理することで損失発生リスクの極小化に努めています。

海外投資家に対しては2015年3月期より欧州・アジア・中近東へ訪問し、継続的に個別ミーティングを実施しています。また個人投資家向けには継続的に会社説明会を実施しており、2017年3月期は東京および三大都市圏を中心に計22回開催し、約1,600名にご参加いただきました。また個人投資家の当社への理解度の向上を図るべく、ホームページの内容を充実させるとともに、開示資料などの英訳範囲を広げることで、グローバルなステークホルダーへの情報開示を強化しています。

### 株主総会

株主総会においては一人でも多くの株主にご出席いただけるよう集中日を避けて開催するとともに、招集通知の早期発送・ホームページへの英訳掲載、さらには議決権行使プラットフォームにも参加し、議案内容の十分な検討時間を確保できるよう心掛けています。





社会貢献に関するマネジメントや取り組みの詳細は、  
当社ウェブサイトの「CSRへの取り組み—社会貢献」をご覧ください。  
<http://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/social/>

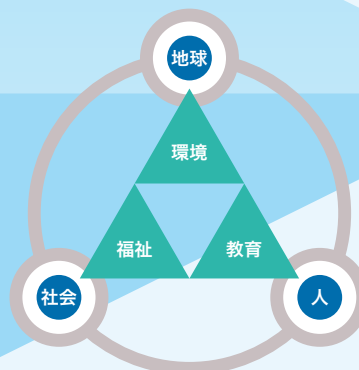
### 社会貢献活動基本方針

豊田通商は「良き企業市民」として「人・社会・地球との共存共栄」を目指し、グローバルな社会貢献活動を通して、「豊かな社会づくり」に貢献します。

### 活動方針

豊田通商は企業理念に照らして、人(教育)・地球(環境)・社会(福祉)を重点テーマとして位置付け、豊かな社会づくり実現に貢献し得るグローバルな社会貢献活動に積極的に取り組みます。また具体的な活動においては「企業による・役職員による・事業活動による」3つのアプローチをバランス良く選択し、実質的で効果的な活動を推進します。さらに役職員一人一人の社会貢献活動を推進・支援するとともに、企業という単位でこそ取り組める自主的な活動を推進することで企業の社会的責任に応え、「豊かな社会づくり」の実現を目指します。

### 3つの重点テーマ



### ▶ 環境

当社は社会・地球の持続可能な発展への貢献に向けて国内外で環境保全に向けたさまざまな活動を行っています。2017年3月期は八王子市と

NPO法人森のライフスタイル研究所が協力して行っている「上川の里特別緑地保全地区再生プロジェクト」に参加し、田んぼ復活への第一歩として田植えに向けて畔切りと水路復元活動を行い、約20名の社員ボランティアが参加しました。今後は田植え、畑作、伐採などの活動を行い、上川の里の植生の回復と里山の再生に向けて取り組んでいきます。



田植えに向けて畔切りと水路復元活動を行いました

### ▶ 教育

当社は海外からの留学生に向けた奨学金制度や教育が行き届かない地域の教育環境向上のための支援などさまざまな教育関連活動を行っています。奨学金制度では、日本の大学に在籍する優秀な私費留学生に対して奨学金を支給し、これまでに400名以上の留学生の支援を行いました。2017年3月期はアジア、アフリカ、欧米などを中心に16カ国30名の留学生の支援を行いました。



定期的に行われる奨学生交流会

### ▶ 福祉

当社は障がい者支援、開発途上国の貧困対策などさまざまな支援活動を行っています。障がい者支援においては2008年より、「豊田通商・あいおいニッセイ同和損保カップ 東海車椅子ツインバスケットボール刈谷大会」へ協賛し、社員ボランティアが大会の運営にも協力しています。車椅子ツインバスケットボールは日本で生まれたスポーツで、四肢麻痺の重度障がいがある方々の団体競技です。家庭や施設にこもりがちであった方々の心身の健康維持・増進を図るとともに、社会参加の意欲の向上にも大いに役に立っています。



両社で約30名の社員が大会運営に携わりました



白熱する試合の様子

### ▶ 東日本大震災の復興支援

当社は仮設住宅や被災地域の児童を対象とした「適応指導教室」の運営の支援、トヨタグループ復興支援ボランティア活動など被災地域のニーズに沿った活動を行っています。また社内においても被災地の食材、加工食品などを販売するマルシェ、被災地の子どもたちに積み木を届ける活動を実施し、2017年3月期は約80名の社員がボランティア活動に参加し、できあがった積み木5箱は福島県の保育所、幼稚園に贈りました。当社は今後も被災地への継続的な支援を実施していきます。



社員は被災地の子どもたちに思いをはせながら活動に取り組みました

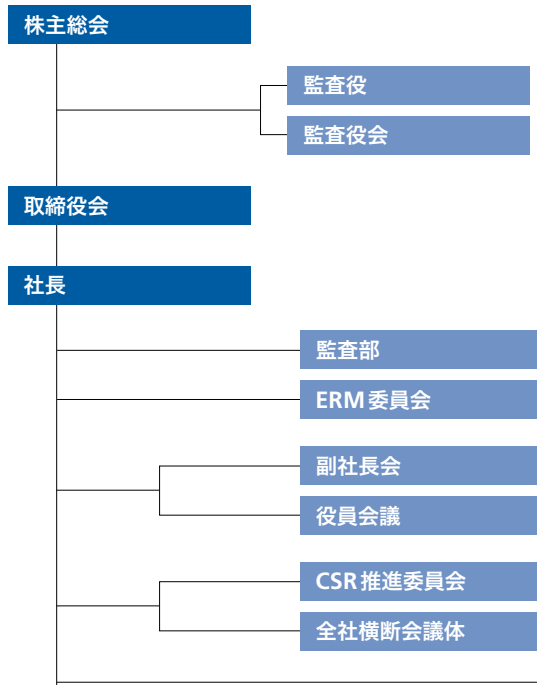


三陸・大船渡夏まつりの片づけに動む社員たち



# 組織図

(2017年7月1日現在)



- コーポレート部門**
- 原価低減・改善部
  - 物流部
  - 安全・環境推進部
  - 新規事業開発部
  - ネクストモビリティ推進部
  - ネクストテクノロジーファント推進室
  - 経営企画部
  - 渉外広報部
  - IT戦略部
  - 経理部
  - 営業経理部
  - 財務部
  - ERM部
  - 法務部
  - 秘書部
  - 人事総務部
  - 危機管理・BCM推進部
  - 海外地域統括部
  - 東アジア統括室
  - 国内地域・顧客統括部

- 海外支店・事務所
- 海外現地法人
- 国内拠点
  - 名古屋本社
  - 東京本社
  - 北海道支店
  - 札幌分室
  - 東北支店
  - 新潟支店
  - 浜松支店
  - 三島営業所
  - 豊田支店
  - 大阪支店
  - 北陸支店
  - 広島支店
  - 高松営業所
  - 九州支店
  - 中津分室

|        |    |
|--------|----|
| 国内拠点数  |    |
| 本社     | 2  |
| 支社     | 9  |
| 営業所    | 2  |
| 海外拠点数  |    |
| 支店・事務所 | 21 |
| 現地法人   | 29 |



# コーポレートデータ

(2017年3月31日現在)

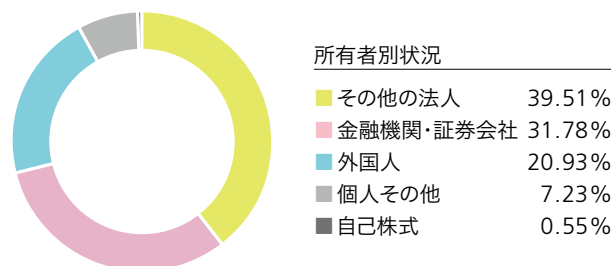
|                      |  |
|----------------------|--|
| 社名                   | 豊田通商株式会社   |
| 本店所在地                | 〒450-8575<br>名古屋市中村区名駅四丁目9番8号  |
| 設立年月日                | 1948年7月1日  |
| 従業員数                 | 単体 3,614名 連結 57,988名   |
| 資本金                  | 649億3千6百万円   |
| 株式の総数                | 発行可能株式総数 1,000,000,000株<br>発行済株式の総数 352,118,524株<br>(自己株式1,937,992株を除く)                                |
| 株主数                  | 41,933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               | PwCあらた有限責任監査法人   |
| 株主名簿管理人/<br>特別口座管理機関 | 三菱UFJ信託銀行株式会社  |
| (同連絡先)               | 〒137-8081<br>東京都江東区東砂七丁目10番11号<br>三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部<br>電話(通話料無料) 0120-232-711(東京)<br>0120-094-777(大阪) |
| 同取次所                 | 三菱UFJ信託銀行株式会社全国本支店<br>野村證券株式会社全国本支店  |
| インターネット              | <a href="http://www.tr.mufg.jp/daikou/">http://www.tr.mufg.jp/daikou/</a>                              |

## 大株主の状況

| 株主名                        | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|----------------------------|-------------|-------------|
| トヨタ自動車株式会社                 | 76,368      | 21.69       |
| 株式会社豊田自動織機                 | 39,365      | 11.18       |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)    | 25,206      | 7.16        |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)  | 15,226      | 4.32        |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行              | 8,098       | 2.30        |
| 三井住友海上火災保険株式会社             | 5,400       | 1.53        |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9) | 4,249       | 1.21        |
| 株式会社三井住友銀行                 | 4,249       | 1.21        |
| 東京海上日動火災保険株式会社             | 4,049       | 1.15        |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5) | 4,039       | 1.15        |

\* 持株比率は自己株式(1,937,992株)を控除して計算しています。

## 株主分布状況



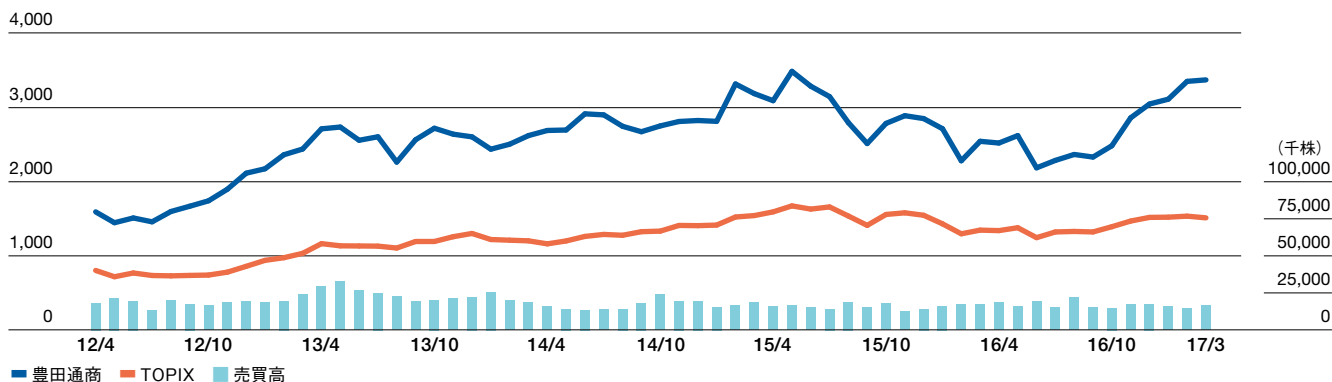
## 格付情報

(2017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) | —   |

## 株価と売買高の推移

(円/ポイント)



## 環境データに対する保証

豊田通商グループの2017年3月期におけるエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量・水使用量の一部は、Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA)による保証を受けています。



### 保証の対象項目

- 温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量(P.23、P.71)
- 水使用量



LRQAの保証証明書は当社ウェブサイトの「CSRへの取り組み—環境」に掲載しています。  
<http://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/environment/>

## SRIインデックスへの組み入れ

2017年7月現在、豊田通商は以下のSRIインデックスの組み入れ銘柄になっています。



### MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

国内時価総額上位500銘柄のうち、包括的ESGリスクをとらえる指数で、業種内において相対的に優れたESG評価を得た企業を対象としています。



### MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

MSCIが開発した性別多様性スコアに基づき、国内時価総額上位500銘柄のうち業種内で性別多様性に優れた企業を対象としています。



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/>



本報告書は、環境に配慮したFSC®認証紙を使用しています。印刷インキには揮発性有機化合物を含まないNON-VOCインキを使用しており、印刷はアルカリ性現像液やイソプロピルアルコールなどを含む湿し水が不要な「水なし印刷方式」で行っています。

問い合わせ先  
渉外広報部  
TEL (052)584-5011(名古屋)  
(03)4306-8200(東京)  
E-mail [ttc\\_hp@pp.toyota-tsusho.com](mailto:ttc_hp@pp.toyota-tsusho.com)

Printed in Japan