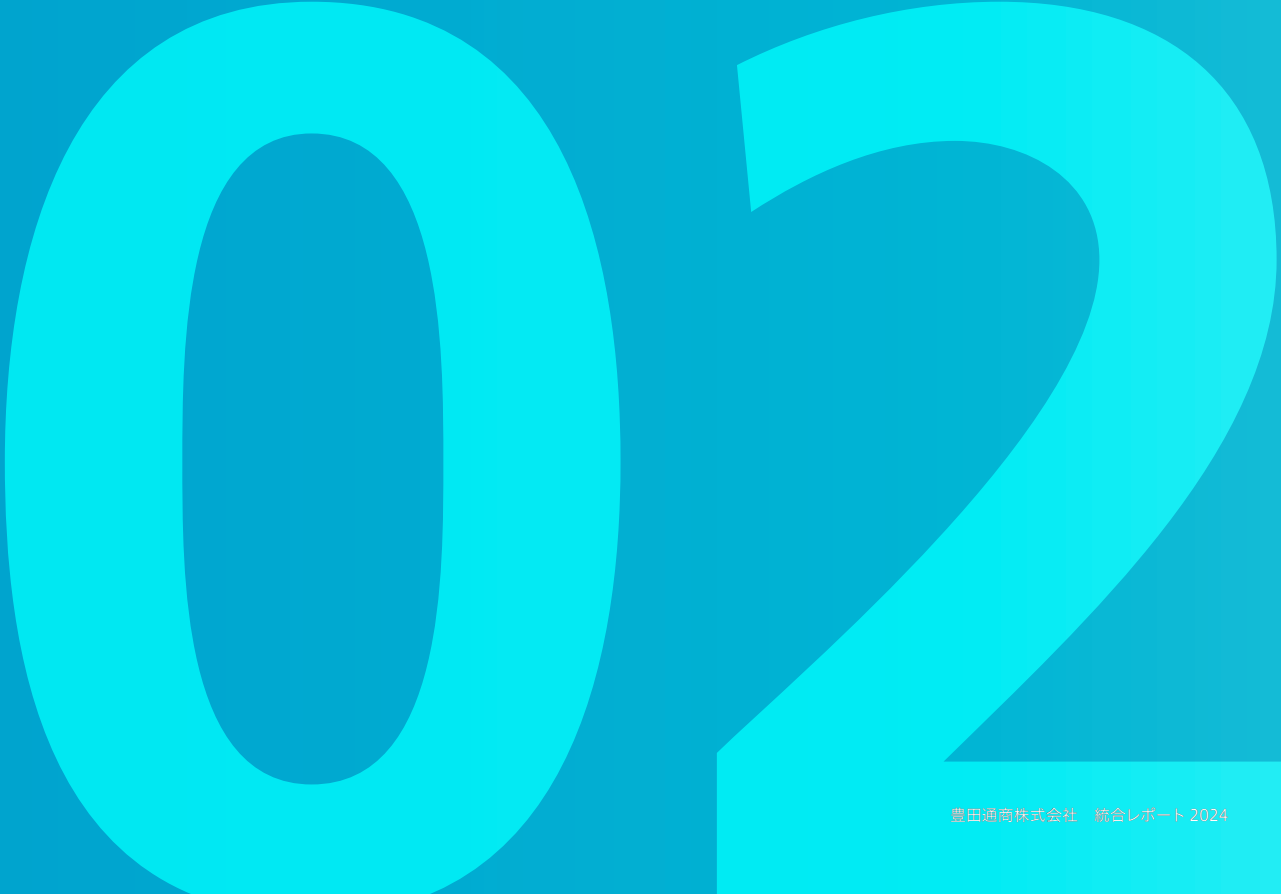


価値創造ストーリー

P.17	価値創造モデル
P.19	理念とビジョン
P.21	強みの源泉となる「豊田通商らしさ」
P.22	「豊田通商グループウェイ」から「豊田通商DNA」への進化
P.25	成長の過程で築き上げた事業の競争優位性
P.27	創出価値(財務・非財務ハイライト)



価値創造モデル

当社の強みを活かした事業を通じて、社会・環境課題解決に貢献し、より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていきます。

当社は「豊田通商らしさ」を実現している事業領域(Core Value 領域)を通じてキャッシュを力強く創出し、社会課題解決に貢献する事業領域(Social Value 領域)・環境課題解決に貢献する事業領域(Nature Value 領域)へ再配分していきます。そして、Social Value 領域、Nature Value 領域の事業拡大を図り、Core Value 領域とのシナジーを発揮させていくことで、Core Value 領域を成長させていく循環サイクルを実現していきます。

この循環をより速く、より大きくしていくことで、それぞれの事業を持続可能な成長へとつなげ、長期に目指す姿「社会価値、自然価値の提供と経済価値を両立させ、より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていく」を実現していきます。

この取り組みは当社のサステナビリティの本質であり、「経営そのもの」と位置付けています。

当社の「サステナビリティ経営」については、P.77～92をご覧ください。

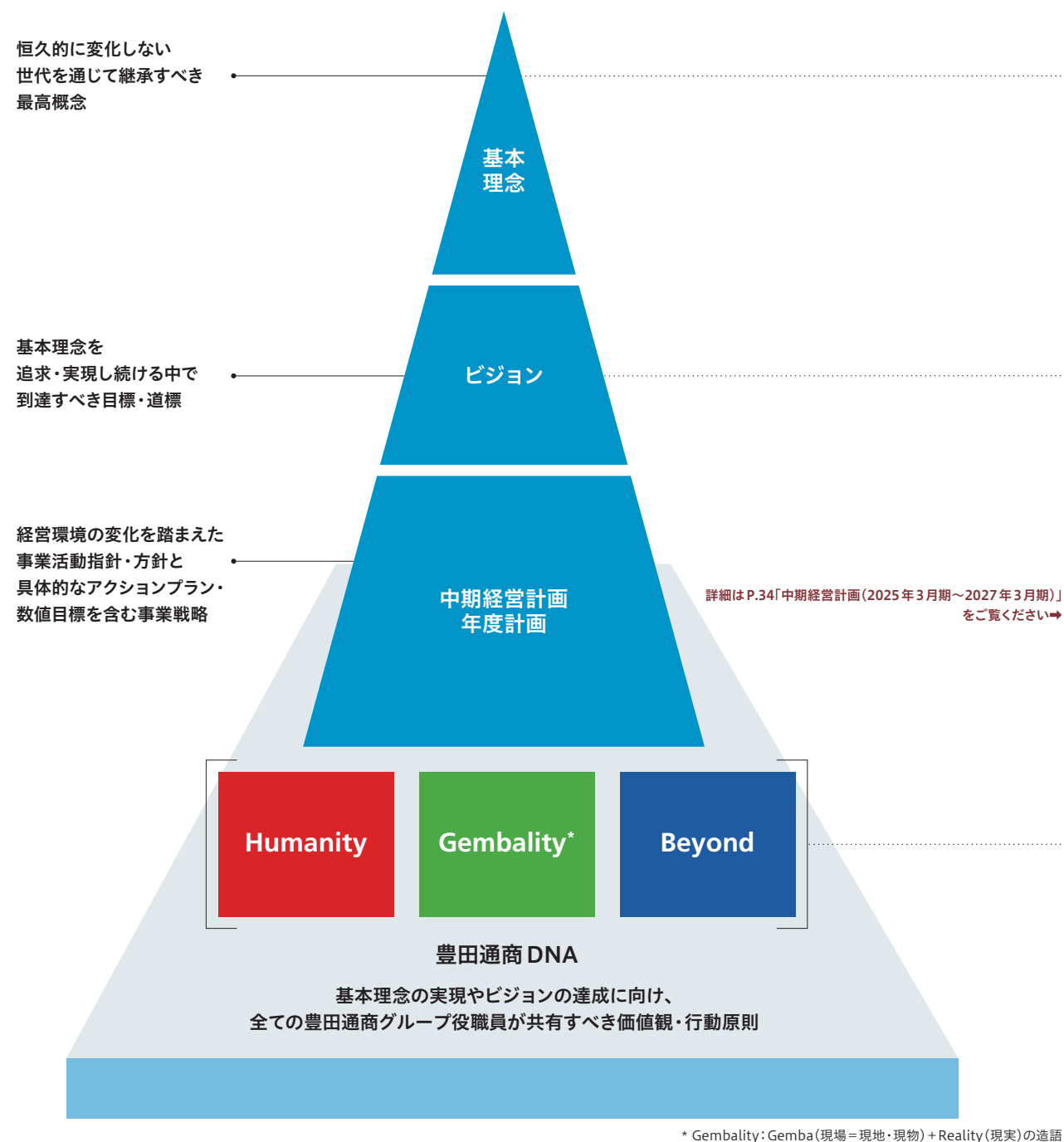
「長期に目指す姿」を実現するための7つの重点分野と基盤事業

- **ネクストモビリティ** 次世代自動車に関する事業分野
- **再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント** 再生可能エネルギーと電力バリューチェーンに関する事業分野
- **アフリカ** アフリカに関する事業分野
- **循環型静脈** 資源循環に関する事業分野
- **バッテリー** バッテリーのトータルサプライチェーンに関する事業分野
- **水素・代替燃料** 水素・バイオ燃料等、代替燃料に関する事業分野
- **Economy of Life** ヘルスケアを中心とした医衣食住に関する事業分野
- **基盤事業** モビリティを中心とした当社が強みを持つ事業分野



理念とビジョン

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と地球環境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、新しい時代を切り拓きます。



豊田通商では、「より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていく」ために、基本理念として企業理念と行動指針の2つを掲げています。

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

当社は行動指針を具体的な行動へつなげるため、グローバル行動倫理規範 Global Code of Conduct & Ethics (COCE) を制定しています。

詳細はP.123「グローバル行動倫理規範(COCE)」をご覧ください➡

Global Vision

当社は真のグローバル企業として一層の進化を遂げるため、世界中の豊田通商グループ全社員が一丸となって目指すべきガイドラインとして、「Global Vision」を掲げています。

ありたい姿

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

一人ひとり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

豊田通商DNA

“Be the Right ONE”であり続けるために
過去、現在、未来へと大切なことと行動を紡いでいく

P.22「豊田通商グループウェイ」から
「豊田通商DNA」への進化をご覧ください➡



Humanity

誠実に
思いやる
情熱をもって

(Integrity)
(Empathy)
(Passion)

Gembality

現場に寄り添う
現実に向き合う
やりぬく

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

Beyond

壁を超える
共に、切り拓く
未来を創り出す

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

当社の強みの源泉となる「豊田通商らしさ」

当社は「トヨタグループ」としての創業の原点を大事にしながら、「商社」としての挑戦、加商(株)・(株)トーメンとの合併、CFAO 社等の子会社化による事業の多角化を通じ、大きく成長してきました。また、この成長の歴史の中で、当社の強みの源泉である「豊田通商らしさ」を育んできました。これからも「豊田通商らしさ」をもとに当社にしか提供できない“Be the Right ONE”な価値を社会とお客さまへ提供していきます。

設立～1970年代

トヨタグループの
商社としての道を歩む

当社の前身に当たる、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当たります。1956年に商号を「豊田通商株式会社」と改め、トヨタグループの商社として完成車の輸出等を通して成長し、名古屋・東京両証券取引所への株式上場も果たしました。

* 1987年に商号を「豊田通商株式会社」に変更



1980年代・1990年代

トヨタグループの
グローバル化に伴い
海外進出を強化

トヨタグループ各社は、日本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。当社も、海外に販売拠点を相次いで設立するにとどまらず、自らもパキスタンでトヨタ車の生産を開始する等、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)と業務提携する等、自動車分野の枠を超えて事業展開を進めました。



2000年～2015年

合併や資本参加により
自動車以外の分野にも
バリューチェーンを拡大

2000年に(株)トーメンと資本・業務提携し、その後、加商(株)と合併しました。2006年に多彩な事業基盤と幅広い顧客層を持つ(株)トーメンと合併。2012年にはアフリカを中心に事業を展開するCFAO社に資本参画しました。これによりインフラ分野や化学品分野、食料分野等に本格的に進出し、自動車以外の分野にもバリューチェーンの大幅な拡大を進めました。



2016年～

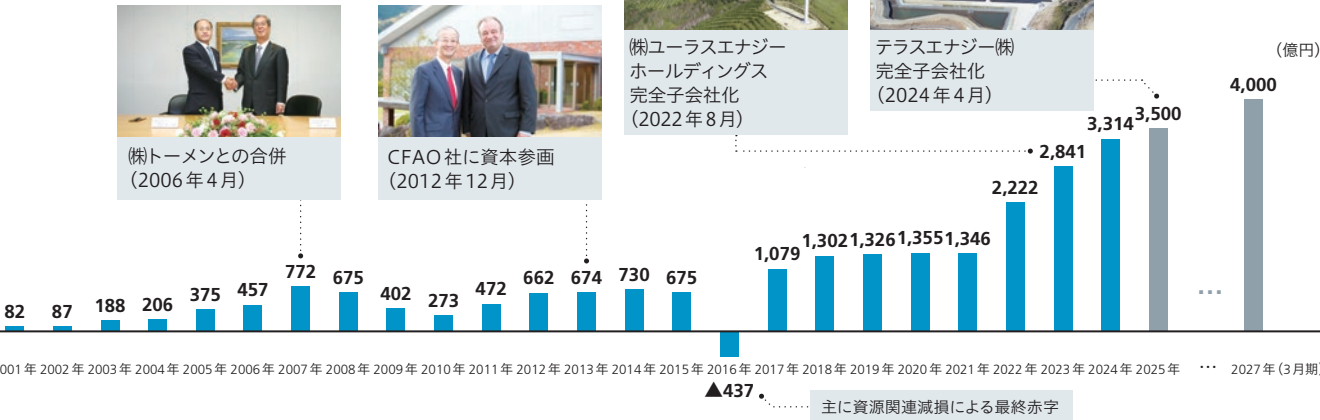
「豊田通商らしさ」を
発揮しながら
新たなステージへ

10年後に到達すべき姿を示すGlobal Vision“Be the Right ONE”を2016年に掲げました。そのGlobal Visionの下、2016年にCFAO社を、2022年には風力発電事業を行う(株)ユーラスエナジーホールディングスを完全子会社化、さらに、2024年にテラスエナジー(株)を完全子会社化し、太陽光でも国内最大規模の発電事業者となる等、新たな事業領域での成長を加速しています。社会のニーズが大きく、当社の強みが発揮できる事業分野で、社会・環境への責任を果たしていきます。



成長の道のり

当期利益(親会社の所有者に帰属)



「豊田通商グループウェイ」から「豊田通商DNA」への進化

当社の強みの源泉である「豊田通商らしさ」は当社の共通の価値観・行動原則である「豊田通商グループウェイ」として継承されてきました。この「豊田通商らしさ」を世界中の当社従業員へ継承し、進化させていくため、「豊田通商グループウェイ」を「豊田通商DNA」へと見直しました。この新たな「豊田通商DNA」を大切に、より磨き上げていくことで世界中で当社にしか提供できない“Be the Right ONE”な価値を提供し、新たな未来を切り拓いていきます。



「豊田通商DNA」に込めた想い

for us
私たちの基盤となる大切なこと

Humanity

誠実に
(Integrity)
思いやる
(Empathy)
情熱をもって
(Passion)

- 「安全とコンプライアンス」を最優先にする誠実な心
- 仲間を思いやり、社会・環境・お客さまを尊重する心
- 最後まで諦めない心

for you
歴史のなかで培い変わらず大切にする行動

Gembality

現場に寄り添う
(Live in Gemba)
現実に向き合う
(Face Reality)
やりぬく
(Accomplish)

- 現場に立ち、カイゼンを積み重ねる
- 現実に向き合い、お客さまの真のニーズに応える
- 粘り強くやりぬく

for future
これからの私たちが育んでいきたい志

Beyond

壁を超える
(Beyond Borders)
共に、切り拓く
(Open up New World Together)
未来を創り出す
(Create Future)

- 挑戦し続け、壁を超える
- 多様な個が結束し、共に世界を切り拓く
- 当社にしか創れない未来を創り出す

「豊田通商DNA」を議論する上で意識したこと

豊田通商DNAを議論するにあたり、DNAとは「過去・現在・未来へ大切なことと行動を紡いでいく」と考えました。その上で、どのような心と行動を未来へ継承・進化させていくかを議論し、「私たち社員全員で共有している基盤となる大切なこととは何か?」「歴史の中で培った、我々の強みとして変わらず大切にしていけるべき行動とは何か?」「私たちがこれからの未来を創り上げていくために育んでいきたい志とは何か?」を見つめ直しました。また、このDNAを整理する過程で、当社単体の社員だけでなく、海外のグループ会社の社員の視点やお客さまの視点等、多様な視点から当社の人物像・企業文化・強みを再整理しました。これまでの成長の過程で育んできた「豊田通商らしさ」を世界中で次の世代に継承・進化していき、「豊田通商らしい」事業を創り出していきます。



プロジェクトメンバーの議論の様子



ブレインストーミングの様子



議論に参加したプロジェクトメンバー

育んできた豊田通商DNA

トヨタグループの商事部門として創業以来、
グローバル展開・事業の多角化・様々な会社とのM&Aを通じて
「豊田通商DNA」を育んできました。
このDNAを継承・進化させ新たな未来を創り出します。

for us

私たちの基盤となる大切なこと

Humanity

誠実に (Integrity)
思いやる (Empathy)
情熱をもって (Passion)

for you

歴史のなかで培い変わらず大切にしている行動

Gembality

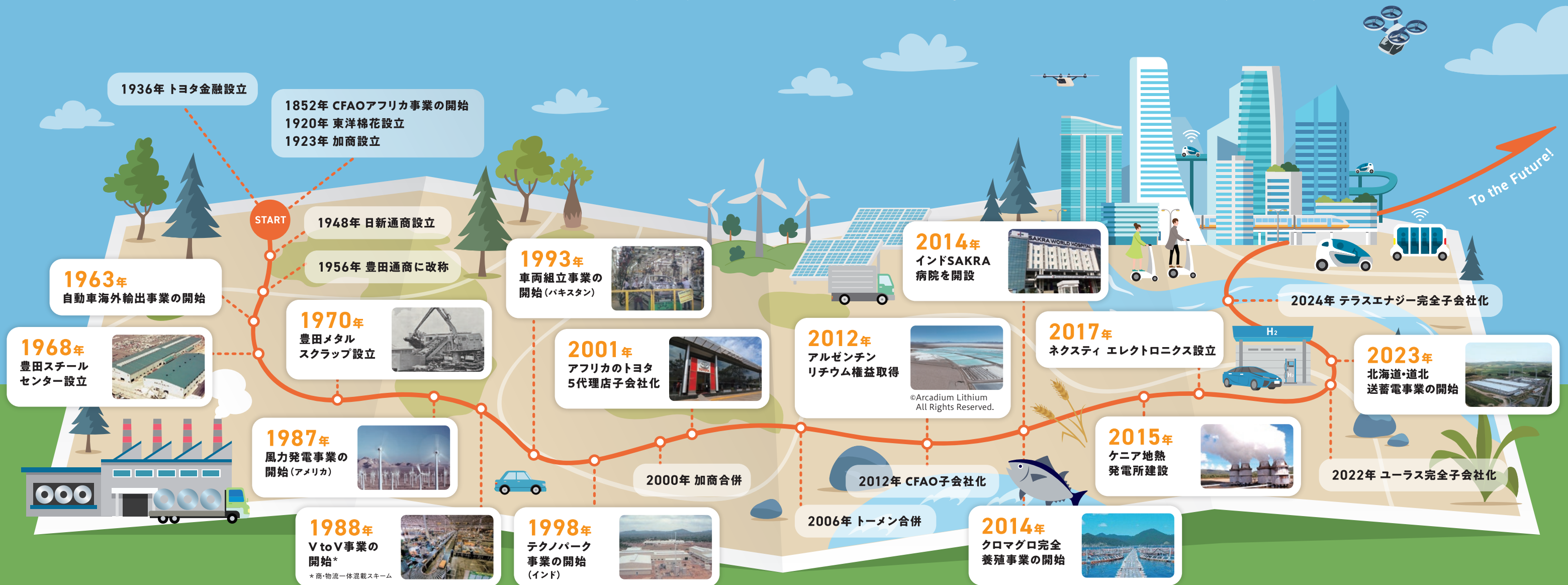
現場に寄り添う (Live in Gemba)
現実に向き合う (Face Reality)
やりぬく (Accomplish)

for future

これからの私たちが育んでいきたい志

Beyond

壁を超える (Beyond Borders)
共に、切り拓く (Open up New World Together)
未来を創り出す (Create Future)



成長の過程で築き上げた事業の競争優位性

豊田通商グループは、社会やお客さまからのニーズに寄り添い、事業を通じて、社会・環境課題解決への貢献を積み上げてきました。培ってきた事業の強みを発揮していくことで、“Be the Right ONE”の実現を追求し、さらなる飛躍的な成長を図っていきます。

Nature Value 領域

Social Value 領域

Core Value 領域

事業領域

7つの重点分野と基盤事業

再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント

水素・代替燃料

循環型静脈

バッテリー

Economy of Life

ネクストモビリティ

アフリカ

基盤事業

● 1987年

旧トーメングループが風力発電事業を開始。他商社に先駆けて再エネ事業へ参画



● 2012年

㈱ユーラスエナジーホールディングスを子会社化し、再エネ事業でのカーボンニュートラル(CN)への貢献を加速



● 2022年

㈱ユーラスエナジーホールディングスを完全子会社化。再エネ事業でのCNへの貢献を一層加速

● 2024年

太陽光で国内最大規模の発電事業者であるテラスエナジー(㈱)を完全子会社化。同社が有する再エネの最先端技術の活用によって、再エネ分野のテクノロジーの進化を加速し、新規事業を創出

● 2024年

CFAO社と㈱ユーラスエナジーホールディングスが出資し、Aeolus社を設立。両社の知見を融合し、アフリカにおける再エネ事業を推進

● 2015年

トヨタFCEV*車「MIRAI」の普及に向け定置式水素ステーションを開所
* 燃料電池自動車

● 2022年

ロサンゼルス港で大型港湾荷役機械向けにクリーン水素地産地消モデルの実装実証事業開始

● 2023年

国内初、商業化ベースでの船舶向けバイオ燃料の供給を開始。国内におけるバイオ燃料のサプライチェーンおよび常時利用の確立へ挑戦

● 1970年

豊田メタル(㈱)を設立。自動車リサイクル事業を開始

● 1973年

豊田ケミカルエンジニアリング(㈱)を設立。廃油再生事業や産業廃棄物処理事業を開始

● 2000年

米国にGreen Metals社を設立。工場発生材のリサイクル事業を開始



● 2018年

日本最大級のリサイクルプラスチック製造事業会社である(㈱)ブリニックを設立。2022年より本格稼働を開始、プラスチックのマテリアルリサイクルに貢献

● 2020年

豊通ベトリリサイクルシステムズ(㈱)を設立。2022年より本格稼働を開始、水平リサイクルでペットボトルの国内循環に貢献

● 2006年

日本国内で電池材料の本格納入を開始し、専門人材の育成・開発支援、サプライヤーの発掘と関係構築を推進

● 2012年

アルゼンチン オラロス塩湖でリチウム事業本格参画。電池材料に不可欠なリチウム資源を確保

● 2018年

福島県楢葉町に国内初の水酸化リチウム精製会社豊通リチウム(㈱)を設立。2022年より生産開始、電池サプライチェーン(SC)への安定供給に貢献



● 2021年

Toyota Battery Manufacturing, North Carolina社へ出資。北米での電池需要の高まりに応じて周辺事業のSC構築を実施

● 1931年

加藤商業(㈱)(旧加商)で食料関連事業を開始

● 1946年

旧トーメングループで食料関連事業を開始

● 2000年

加商(㈱)と合併し、自動車分野以外へも本格的にバリューチェーンを拡大

● 2006年

(㈱)トーメンとの合併を通じ、穀物輸入をはじめ食料関連事業ノウハウを継承

● 2014年

インドで当社初の病院事業を開始

● 2014年

豊通ライフケア(㈱)の介護部門と(㈱)ガット・リハビリの事業統合により、(㈱)豊通オールライフ発足。介護・福祉関連の総合サービスを展開

● 2015年

ブラジルのNova Agri社を買収し、穀物油糧種子のグローバルサプライチェーン伸長



● 2023年

医療サポート・健康サポート・介護サポートの3つのトータルヘルスケアサポート事業を展開する(㈱)グッドライフデザインへ出資。人々が安心して暮らしている未来社会へ貢献

● 1983年

旧トーメングループで旧(㈱)トーメンエレクトロニクスを設立。半導体ビジネスの礎を構築

● 2002年

愛知県安城市に安城デバイス品質管理センター(エレクトロニクス部品品質管理機能)を設立

● 2003年

車載向け半導体ビジネスに特化した旧(㈱)豊通エレクトロニクスを設立。その後半導体にソフトウェアを組み込んで販売するビジネスモデルを確立

● 2012年

エレマテック(㈱)を子会社化。多様な取り扱い製品とグローバルな販売ルートの補完によるシナジー創出

● 2017年

軽量化や新素材・先進安全技術や次世代自動車サービス等に取り組む全社横断の専門組織である「ネクストモビリティ推進部」を新設

● 2017年

(㈱)トーメンエレクトロニクスと(㈱)豊通エレクトロニクスを合併し、(㈱)ネクスティエレクトロニクスを設立。車載分野における「つながる技術」「自動運転」「AI(人工知能)」等の最先端技術へのニーズへ対応

● 1852年

CFAO社がアフリカで事業を開始

● 1922年

旧トーメングループがウガンダで綿花の取り扱い開始

● 1964年

ケニア向け完成車輸出を開始。アフリカでモビリティ事業に進出



● 2001年

英国ロンロー社より自動車事業を買収し、アフリカ東南部6カ国のトヨタ車代理店を立ち上げ

● 2012年

アフリカを中心に事業を展開するCFAO社に資本参画。中央アフリカ・西アフリカ全域にわたる強固なビジネスネットワークを獲得

● 2016年

2012年に資本参画した「アフリカ本部」設立。モビリティ事業を軸に、多彩なビジネスを展開

● 2017年

当社初の地域を軸とした「アフリカ本部」設立。モビリティ、インフラ、ヘルスケア、コンシューマーの4分野で事業を推進

● 2019年

トヨタ自動車(㈱)から自動車販売に関連する営業業務を全面移管。アフリカ全54カ国を管轄し、モビリティ市場の成長および地域の発展への貢献を加速

● 1968年

豊田スチールセンター(㈱)を設立。国内外に展開しているコイルセンターで保有する多種多様な金属素材用の加工・物流機能を強化して、お客さまのニーズに応え、事業を拡大



● 1988年

世界各国・地域の自社物流拠点を活用し、受発注・在庫管理等の需給管理機能を付加した最適一貫物流を提供することで部品安定供給、輸送コストの低減、納期短縮、在庫削減を実現するVendor to Vender(部品混載輸送)を拡大



● 1990年代～

世界各国・地域のパートナーネットワークを活用し自動車代理店・ディーラー事業を運営。自動車販売の拡大を通じ、安全・安心・快適なモビリティ社会をお客さまに提供し、地域経済の活性化を実現

● 1997年

自動車産業向けを中心とした製造・物流設備の取引および付帯する設計・修理・据付工事等の一貫したサポート機能(機械据付)を提供し、事業を拡大。1997年に米国Industrial Tech Services社を設立



事業の競争優位性

再生可能エネルギー事業で培ってきた実績とグループネットワーク

当社は他社に先駆けて1987年より風力発電事業に参画し、約40年の実績を積み上げ、グローバルに展開する国内最大の風力発電事業者(㈱)ユーラスエナジーホールディングスと、国内最大規模の太陽光発電事業者であるテラスエナジー(㈱)をグループ会社として保有しています。また、再生可能エネルギー事業をアフリカ等の開発途上国へ広げ、電気自動車の車載用蓄電池をエネルギーマネジメントに活用する等、当社の強みを掛け合わせ、新規事業を創出しています。

社会課題解決に取り組んできた歴史と総合的なバリューチェーン

当社は、1970年より時代に先駆けて、循環型静脈事業に取り組み、グローバルへ展開してきました。今では金属・プラスチック・繊維等多岐にわたる素材をリサイクルすることに加え、使用済み自動車のリサイクル率99%以上を実現しています。また、電動自動車需要の高まりに応じてバッテリー関連の重要資源(リチウム)の確保を進めるとともに、グローバルにサプライチェーン構築を推進しています。Economy of Life 事業では2014年より取り組んでいるインド病院事業を中核として、ヘルスケア領域事業を拡大させ、開発途上国の医療アクセス向上に取り組んできました。このように当社らしい社会課題解決と事業の成長との両立を実現しています。

モビリティ・アフリカを軸とした圧倒的な事業規模とこれまで積み上げてきた経験

当社は、アフリカで約21,000名の従業員と、1兆円以上の収益を有する事業規模を活かして、アフリカの人々の生活向上にさらに貢献していきます。また、車載エレクトロニクス分野では世界最大の売上を誇る(㈱)ネクスティエレクトロニクスを中心に強固なパートナー基盤を有し、シナジー創出等を通じて、当社らしい競争優位性を一層高める取り組みを推進しています。基盤事業においては、当社の培ってきた国内外のパートナーネットワーク、長年の実績と知見を有するモビリティ分野をはじめとした他の重点分野との掛け合わせによって、事業拡大を推進しています。

25

豊田通商株式会社 統合レポート 2024

豊田通商株式会社 統合レポート 2024

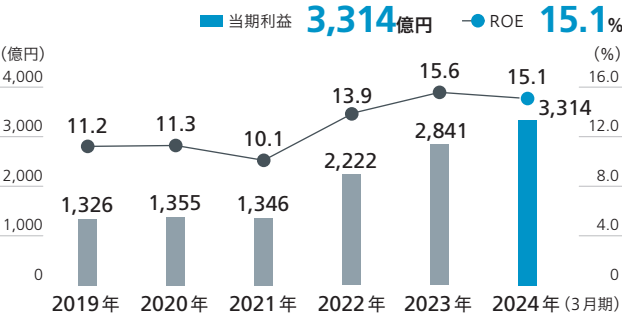
26

創出価値(財務・非財務ハイライト)

豊田通商グループの財務関連のデータと、「豊田通商ならではの」のサステナブルな価値創造を支える非財務関連のデータをハイライトで紹介します。

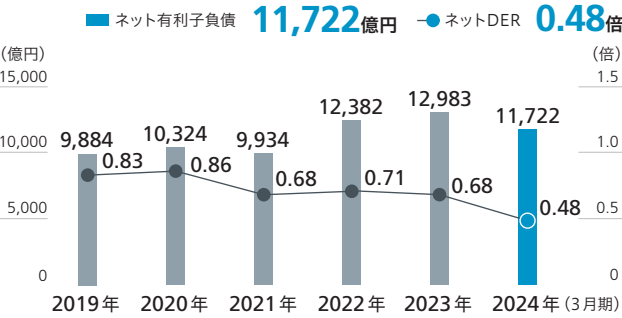
財務関連

当期利益(親会社の所有者に帰属)／ROE



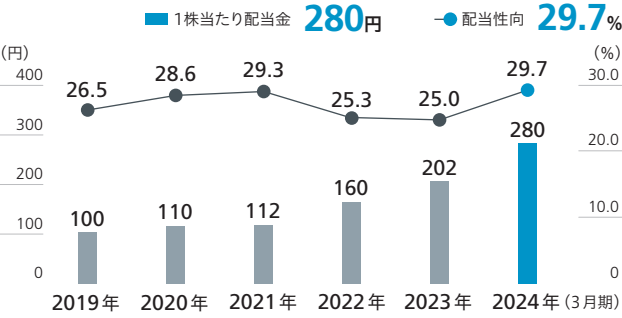
当期利益については、コロナ禍を経て自動車生産が回復したことや、アフリカや新興国での自動車販売が増加したことにより、3期連続で過去最高益を更新しています。資本効率を意識した経営に努めており、ROEは、足元の利益伸長を受け、15%以上の高水準を達成しています。

ネット有利子負債／ネットDER



有利子負債のコントロールを徹底し、ネットDER1.0倍以内の管理を堅持しています。直近は良性傾向にあり、安全性を維持したバランスシートとなっています。

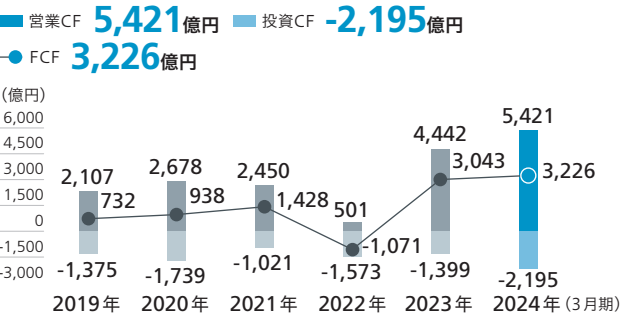
1株当たり年間配当金／配当性向



2024年3月期から2026年3月期において、累進配当を実施・配当性向30%以上を達成することを方針としています。加えて、キャッシュ・フローの動向を踏まえ、追加的に機動的な総還元策も検討し、株主への還元を強化します。

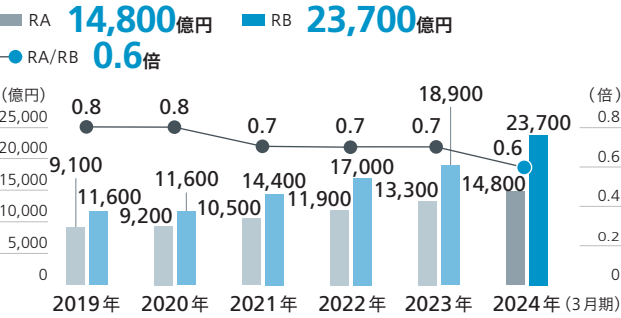
注)当社は、2024年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合をもって分割しましたが、2024年3月期までの「1株当たり年間配当金」は株式分割前の配当実績の金額を記載しています。詳細は「株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更並びに配当予想の修正に関するお知らせ」をご覧ください。
https://www.toyota-tsusho.com/press/upload_files/202405291600_jp%20.pdf

営業CF／投資CF／FCF



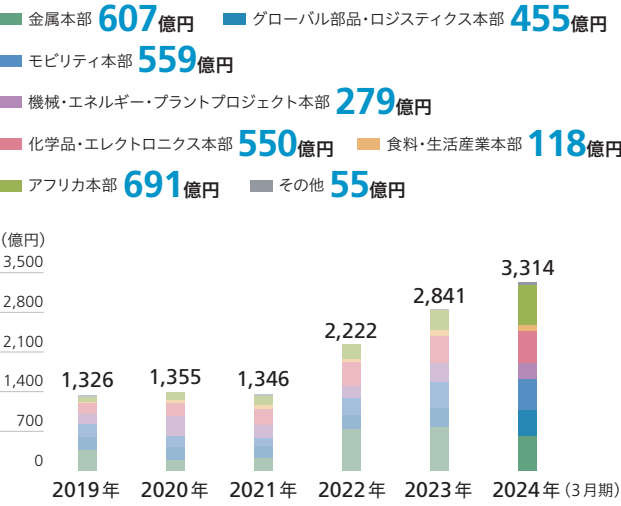
利益の伸長とリーマンな経営の徹底により、力強い営業CFを創出しています。成長投資についても基盤事業の磨き上げと再生可能エネルギー等の重点分野にバランスよく実行しています。営業CFの範囲内での投資を原則とし、FCFの黒字化を継続しています。

リスクアセット(RA)／リスクバッファ(RB)



リスクアセットと財務的な企業体力を示すリスクバッファの割合も1.0倍未満での管理を基準とすることでリスクに備え、強固な財務体質を維持します。

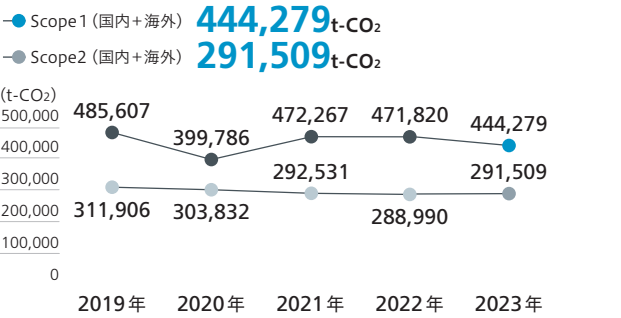
セグメント別当期利益(親会社の所有者に帰属)



財務関連の詳細はP.59～68「財務戦略」をご覧ください➡

非財務関連

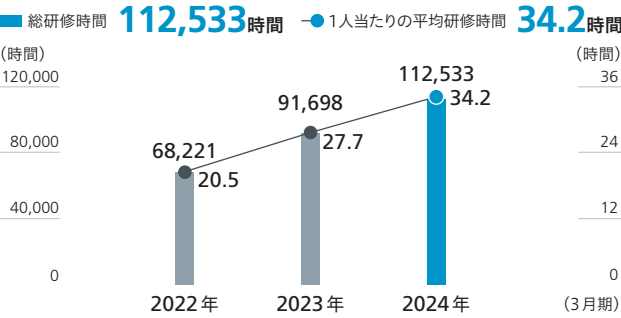
温室効果ガス(Scope1,2)排出量(国内、海外)



新規事業の稼働開始、生産量の増加等による排出量増加の一方、省エネ活動推進や再エネ設備導入によりCO₂排出量を総量削減することができました。

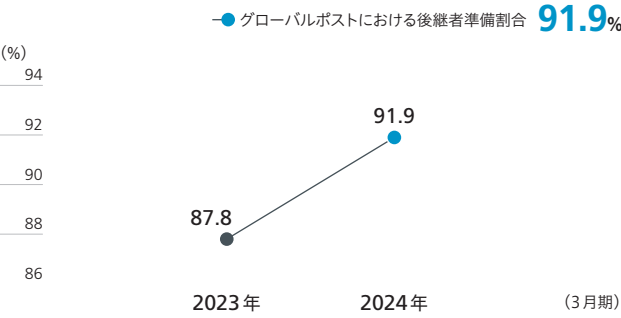
詳細はP.93～114「環境」をご覧ください➡

社員の研修時間



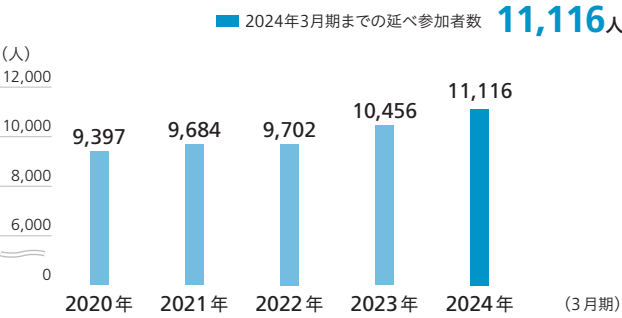
豊通パーソンらしい人材を育み続けるために、個人の現在・目標を踏まえた自律型の育成支援の一つとして、全社員必須のキャリアデザインe-learningを実施しています。

グローバルポストにおける後継者準備割合



グローバルリーダーの質・量の確保のため、育成プロセスの強化を図っています。特に、現地に根差したパートナーとの協業や現地発のビジネスを推進するため、現地人材の育成・登用にも力を入れ、育成の進捗状況については、経営陣も交えた全社会議体(グローバル人事委員会)にて共有・議論を行い、PDCAサイクルを回し、後継者準備割合を2025年3月期までに100%とすることを目指しています。

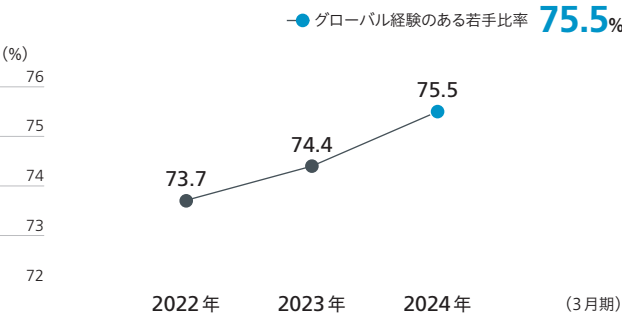
安全体感道場の参加者(延べ人数)



「挟まれ・巻き込まれ」等の重大災害につながり得る災害を中心に、体感メニューとVR技術を活用したツールで、災害を未然に防ぐ安全体感教育ができる「安全体感道場」は、2009年の設立からの延べ参加者数が1.1万人を超えました。今後も多くの方に参加してもらうことで、さらなる安全意識の向上に努めていきます。

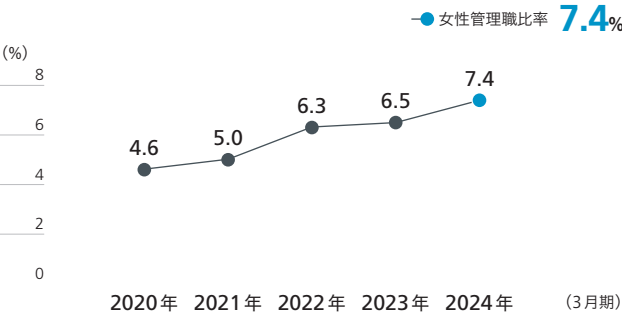
詳細はP.122「安全衛生方針」をご覧ください➡

グローバル経験のある若手社員比率



社員一人ひとりの「個の力」を高めるために、入社8年目までのグローバル職の社員全員を対象に、海外での駐在、実習等の機会を与えることで、キャリアの早い段階からグローバルなフィールドで戦う感覚を養っています。

女性管理職比率



女性リーダーの育成・拡大を目的として、他部の部長や社外の女性管理職経験者がメンターとなり、キャリア意識の啓発等を行うメンタリングプログラムを実施しています。また、個別育成計画の策定およびレビューも実施し、女性のライフイベントも踏まえた早期の海外派遣や、国内外でマネジメント経験を積む機会の提供等を行い、2026年3月期までに女性管理職比率を10%まで高めることを目指しています。

人事関連の取り組みに関する詳細はP.69～76「人事戦略」をご覧ください➡