

成長戦略

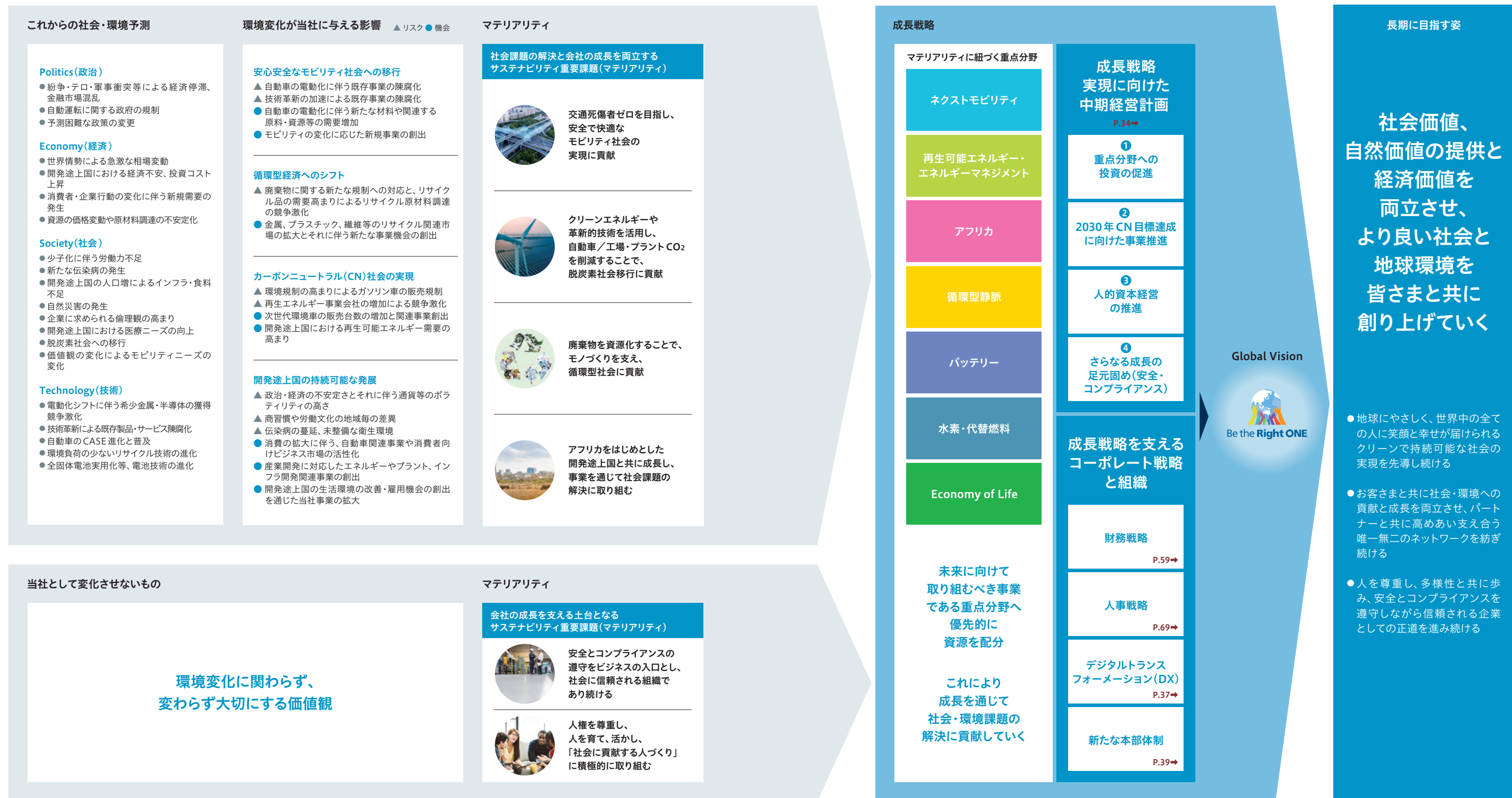
P.31	長期に目指す姿と事業環境認識
P.33	長期に目指す姿と未来に向けて取り組む事業領域
P.34	中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)
P.37	デジタルトランスフォーメーション(DX)



長期に目指す姿と事業環境認識

当社を取り巻く社会環境の変化が事業に与える影響を予測し成長戦略を描くと同時に、普遍的な「長期に目指す姿」を実現するために取り組むべきサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を設定しています。

想定以上のスピードで進む社会環境の変化に柔軟に対応しながら、「長期に目指す姿」の実現を目指していきます。



長期に目指す姿と未来に向けて取り組む事業領域

当社は環境負荷を軽減し環境課題解決に貢献する事業、廃棄物削減や不十分な医療インフラ等の社会課題解決に貢献する事業、当社が強みを持ち「豊田通商らしさ」を実現している事業を通じて皆さまと共に、より良い未来を創り上げていきます。その中でさらに重点的に取り組む重点分野を設定し、戦略的に経営資源を集中させることで、“Be the Right ONE”な価値を社会とお客さまへ提供していきます。

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

未来に向けて取り組む事業領域

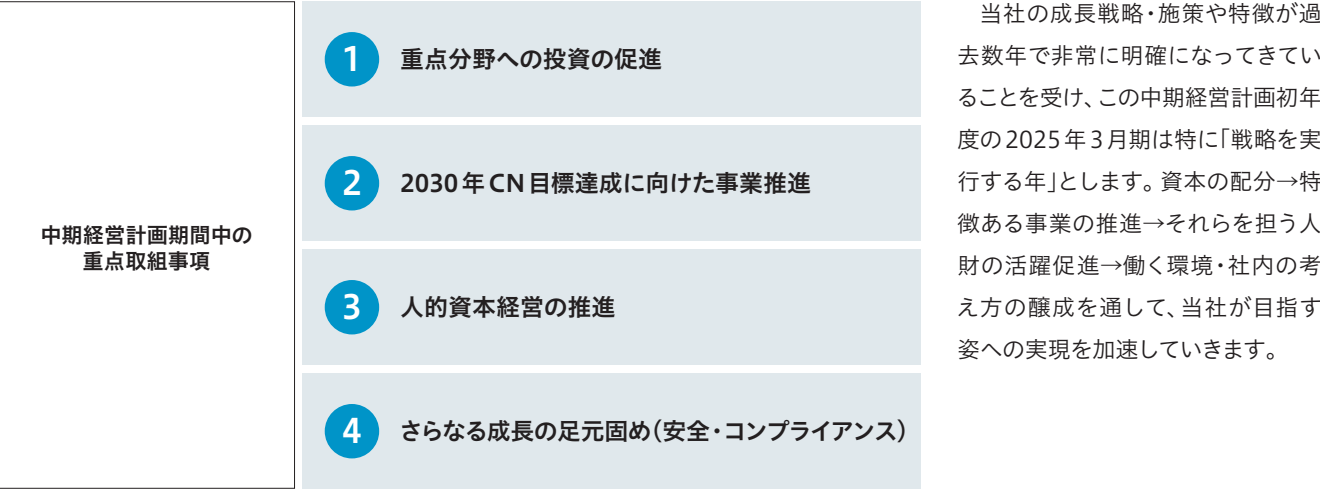
7つの重点分野+基盤事業



中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)

従来の延長線を超えた成長を実現していくために、成長戦略を一層加速させていくことが必要だと考えています。そのために、さまざまな取引先はもちろん、共に課題解決に取り組むパートナーと協業していくことで、これを実現していきます。そして、CN・CEのリーディングプロバイダーとして、企業としての成長を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。その結果、唯一無二、かけがえのない存在になること、すなわち、当社がGlobal Visionとして掲げる“Be the Right ONE”の実現を目指していきます。

当社の目指す姿



中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)

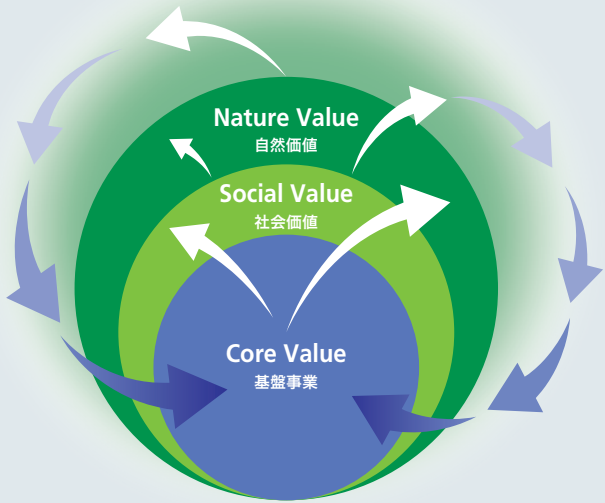
中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)における重点取組事項は4点です。
この4点を重点的に取り組むことで成長戦略を加速させ、“Be the Right ONE”な存在へと着実に進んでいます。
過去からの取り組みとのつながりを示すため、本レポートを通して、重点取組事項の詳細を説明します。
詳細は各項目の指定ページをご覧ください。

成長戦略を加速	社会課題解決へのさらなる貢献
中期経営計画期間中の重点取組事項	
1	重点分野への投資の促進
2	2030年CN目標達成に向けた事業推進
3	人的資本経営の推進
4	さらなる成長の足元固め(安全・コンプライアンス)

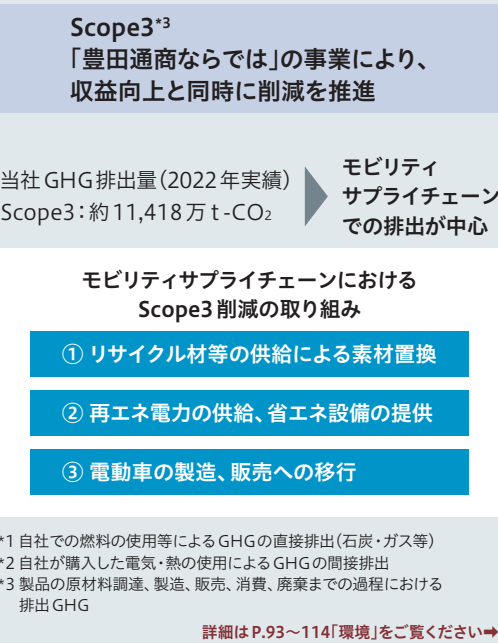
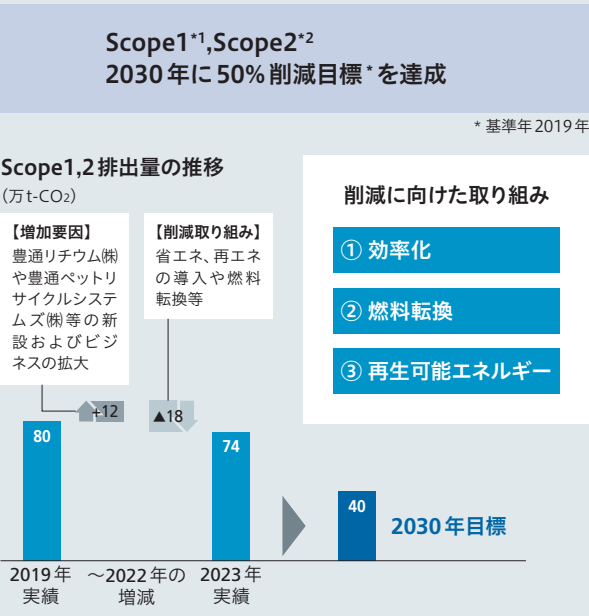
1 重点分野への投資の促進

投資の考え方
～企業価値向上のサイクル～

中長期的な成長投資領域の考え方について、定性面・定量面の両面から整理し、新たな3つのValueを策定しました。キャッシュアロケーションの考え方等、詳細については、CFOメッセージ(P.61～65)をご覧ください。



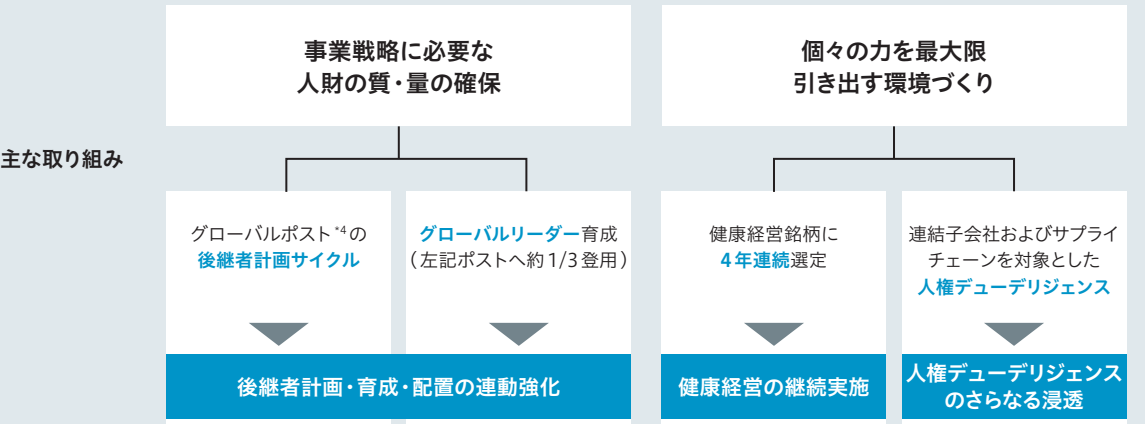
2 2030年CN目標達成に向けた事業推進



3 人的資本経営の推進

人的資本経営を、「事業戦略に必要な人財の質と量の確保」と「個々の力を最大限に引き出す環境づくり」という2つの柱で定義し、それに基づく主な取り組みを推進していきます。

人的資本経営の2つの柱



*4 連結経営上重要なポスト
詳細はP.69～76「人事戦略」をご覧ください➡

4 さらなる成長の足元固め(安全・コンプライアンス)

「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入り口」です。当社は安全とコンプライアンスの遵守のために、さまざまな指標や仕組み、研修を業務に取り入れています。しかし、これらの仕組みや心構えの効果が発揮されるのは、「仲間を信じ、支え合う」組織と風土があればこそです。仕組みや研修内容を理解するだけでなく、異常が発生したり、異常を発見した時に、躊躇なくそれを知らせるランプを灯す、すなわち「アンドンの紐をひく」ことができる風土づくりに力を入れていきます。

仕組み・心構え

- 安全とコンプライアンスは全ての仕事の入り口
- S→Q→D→C^{*5}の優先順位
- COCE^{*6}
- 安全道場・安全教育

組織・風土づくり

理解だけでなく実際に“アンドン^{*7}”の紐を引きやすい組織・風土

*5 安全(Safety)、品質(Quality)、納期(Delivery time)、コスト(Cost)
*6 グローバル行動倫理規範(Code of Conduct & Ethics, COCE)
*7 製造業の工場に設置し、異常等が発生した時にランプを点灯させ関係者に知らせる電光表示板(アンドンの紐を引くと、生産ラインの異常を通知し、生産ラインが停止する)

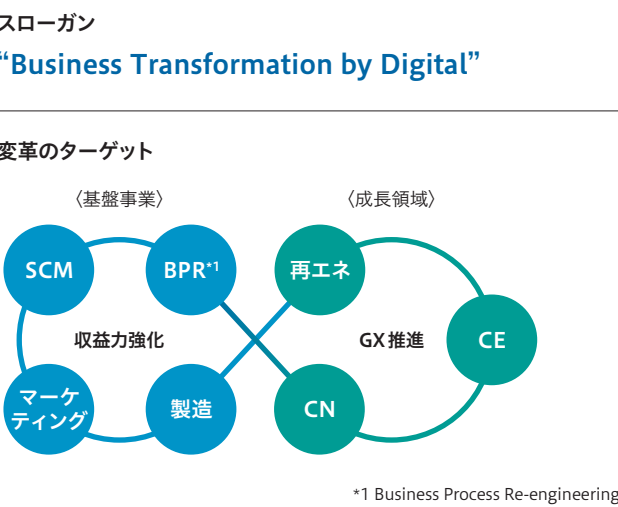
デジタルトランスフォーメーション(DX)

当社におけるDXの位置付け

当社では“Business Transformation by Digital”というスローガンの下、DXを豊田通商グループの全事業と組織風土を変えていく「加速ドライバー」と位置付けています。

営業本部が担う基盤事業では収益力強化を目的に「SCM(サプライチェーンマネジメント)の高度化」「業務プロセスの効率化」「データに基づくマーケティング」「モノづくりの高度化」という4つのテーマで継続的な取り組みを行ってきました。

また、将来への成長領域として「再生可能エネルギー」「サーキュラーエコノミー(CE)」「カーボンニュートラル(CN)」といったグリーントランスフォーメーション(GX)の分野と最新のデジタル技術を使ったDXを掛け合わせることで、新しい事業の創造と持続可能な社会の実現を目指しています。



これまでの歩みと現在

2018年11月、経営トップから年1回発信される「経営からのメッセージ」をきっかけに全社のDX推進がスタート。2019年の準備プロジェクトを経て、2020年4月に役職としてCDTO*2を設置、その上で実行部隊としてデジタル変革推進部が発足しました。以降、副社長や各本部役員が参加し毎月DXに関する議論や進捗確認を行う「デジタルボード」の開催や、全役員が会する役員会議で年に1度、各本部がDXの進捗を報告する等経営参加型でのDX推進を継続して行っています。

現在では各本部・各部門の年度方針にDX施策が組み込まれる等DXの重要性は全社に浸透しており、従業員一人ひとりが

自分事として捉えるようになってきています。

*2 CDTO: Chief Digital & Technology Officer。
2023年4月にCTO(Chief Technology Officer)に名称変更

DXの沿革

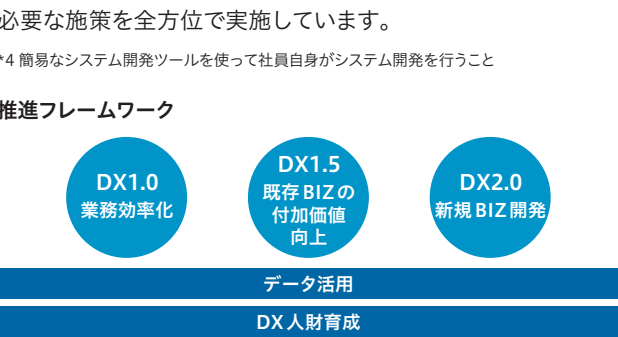
準備期	2018年 11月	「経営からのメッセージ」(トップダウンでのDX推進指示)
	2019年 5月	全社DX推進準備プロジェクト
変革期	2020年 4月	CDTO設置 デジタル変革推進部発足
	2021年 9月	Digital X Lab 開設
定着期	2023年 4月	CSO*3ユニットへの統合
	現在	

*3 CSO: Chief Strategy Officer

DX推進のフレームワーク

当社では、DXを1.0(業務効率化)、1.5(既存ビジネスの付加価値向上)、2.0(新規ビジネス開発)の3つのカテゴリーに分類し、それぞれに必要なサポートを行っています。例えば、1.0の業務効率化には「市民開発*4環境」の提供、2.0の新規ビジネス開発には専門コンサルタントとの「壁打ちサービス」等があります。

また、全てのDXに不可欠な「データ活用」については複数システムのデータに容易にアクセスできるデータベースの構築やDX人財育成のため階層別の教育コースの整備等、DX推進に



従業員一人ひとりの体験を通じた「人財育成」

デジタル技術を専門家のみが扱う特別なものではなく、従業員一人ひとりが日々の業務で当たり前利用していくものと感じられるよう、部署単位や個人単位でサポートする各種施策を用意しています。

デジタルを身近に感じられる環境づくり

専門的なプログラミングの知識がなくてもロー・コードツールで自らアプリ開発ができる「市民開発」に力を入れています。2023年には利活用の気運醸成に向けた体験セミナーやハッカソン(業務改善コンテスト)を開催。また、本部の枠を越えた事例共有や情報交換を目的に社内SNSを利用し立ち上げたオンラインコミュニティには、有志約650名が参加しています。さらに2024年1月にはユーザーから技術的な問い合わせに面談形式で対応する専用のサポートデスクも設置しました。

またビジネスへの応用が期待される生成AIについては、2023年8月よりセキュリティを確保した上で、従業員が自由に

活用可能な「Toyotsu GChat」の提供を開始。リリース後もAIに対する質問のひな型(プロンプト)を増やしたり、社内規定等の自社データを生成AIに学習させる等、継続的に機能のアップデートを行っています。



DX実践のためのサポート

「壁打ち」～DX案件の磨き上げ

新規のDX案件をスピード感を持って実用フェーズへ移行させるため、外部のコンサルタントを“壁”役としたディスカッションを定期的に行っています。議論の中で実行上の論点を整理し、一つひとつの案件を「磨き上げ」ていくことで案件の成功確率を高めています。

VOICE

フードソリューション部
サステナブルフードグループ
野村 尚平

農産関係の新規事業を立ち上げるために、デジタル技術を活用した販売戦略の具体化をご支援いただきました。ウェブマーケティングの手法等不足していた経験や知見を外部の専門家を通じて素早く吸収することができ、スピード感を持って事業構築に取り組むことができました。

「Digital X Lab」～アイデアをカタチにする

デジタル技術を活用したBPR、データ分析、UI*5・UX*6デザイン等、各分野の専門家にサポートいただきながら、数週間～1カ月程度の期間でアイデアを目に見えるカタチにし、業務の変革や事業の創出に必要な仮説検証の場を提供しています。

VOICE

(株)エネ・ビジョン
営業部
中榮 のぞみ・伊藤 文昭

需給に応じて変動する電力価格に対して、データ分析を活用した予測精度の向上に挑戦しました。担当者の経験則で予測していたこれまでのオペレーションプロセスに対し、過去のデータや石油、石炭、LNGの最新市況を加味したAIによる予測ができるようになり、価格の予測精度の向上を実現しました。データ分析を身近に行える環境を構築いただけたことで、データドリブンでの意思決定の重要性が社内に周知される良い機会となりました。