

# 06

## 人事戦略

- 
- P.43 CHROメッセージ

---

  - P.45 人事戦略

---

  - P.46 人事戦略実現に向けた取り組み

---



## CHROメッセージ



CHRO\*  
濱瀬 牧子

\*Chief Human Resources Officer

## 7万人のグローバルで多様な人財が 最大限に力を発揮する大旅団 “People Company Toyotsu”へ

### グローバルリーダーを育成し 世界各地で「人の豊通」を体現

豊田通商グループにとってビジネスの本質は、課題を抱える現場に足を運びお客さまのために汗をかいて何かを成し遂げたり、中長期視点から世の中に貢献するビジネスに多岐にわたって取り組むことにあります。これは、従業員一人ひとりがパートナーやステークホルダーから選ばれる“Be the Right ONE”（“代替不可能・唯一無二”の存在）を追求する中で実現できることであり、その中心にあるのは「ヒト」です。

この考えから、当社グループは“People Company Toyotsu（人の豊通）”を目指しています。実際、現場ではエネルギーに満ちた従業員の姿が見られます。お客さまから「豊田通商さんには気持ちのいい人が多い」という言葉をいただく機会も多く、その瞬間が私の誇りです。

20年というスパンで見ると、従業員数は約7倍の7万人に増え、ビジネスの現場は世界130カ国・地域に広がりました。その組織拡大の中でさらなる成長を遂げるには、当社グループとしての求

心力と、一人ひとりがそれぞれの持ち場で最大限の力を発揮する遠心力の組み合わせが必要です。これらの力を最大化するためグローバルに従業員がつながる仕掛けがいくつかあります。

例えば、グローバルリーダーの育成を目的としたGALP(Global Advanced Leadership Program)では、世界中から選抜された次世代経営者候補に、半年間のプログラムを実施しています。自己認識とグループの理念・存在意義への認識を深め、社会にどう貢献していけるのかを共に考える中で、国籍や年齢、性別に関わらず多様な人財を統率するリーダーを育成します。同時にこの機会がグローバルネットワークの拡大にもつながっています。

グローバルリーダーの育成は、当社らしいビジネスを生み出す社会関係資本である多様なパートナーとのグローバルネットワーク構築に直結する重要な取り組みです。育成の進捗状況については経営陣も交えた「グローバル人事委員会」で共有・議論し、PDCAを回して強化しています。

こうした施策をはじめとして、求心力を高め、世界各地の現場で豊田通商らしいビジネスを展開する遠心力を利かせ、“People Company Toyotsu”を体現していきます。

## CHROメッセージ

### 事業戦略と連動した人事戦略で 個の力を最大限に引き出す

当社グループでは、事業戦略と人事戦略はコインの裏表であると考えています。人事戦略は事業戦略、ひいては経営戦略を推進するために存在し、さまざまな人事施策や人の成長は事業の目標に合致したものでなければなりません。人的資本経営を推進する上では、事業戦略と人事戦略を連動させ、それが企業価値向上にどのようにつながるかを明確にし、具体的な人事施策に反映させています。

人財育成については、会社と従業員の双方向のアクションであることを重視しています。会社は、従業員一人ひとりが持ちうる能力を最大限に引き出すためにさまざまなチャンスを用意しています。しかし、会社からの一方通行な働きかけで終わらず、従業員が自ら手を挙げてチャンスを掴みにいったり「こんなプロジェクトをやってみたい」と提案したりと、能動的な行動を呼び起こすことが重要です。研修の場や個々が主体的に多様な経験にチャレンジできる機会の提供という人的資本投資により、魅力ある場づくりに力を入れて人的資本経営を進め、事業戦略に必要な人財を育成しています。

### エンゲージメント向上を目指し 経営層から変革を進める

中期経営計画では、「グローバルな“DNAの覚醒”と“躍動する生命体組織”の実現」を目標に掲げました。その達成に向けてCHROとして私がすべきことは、従業員7万人に豊田通商のDNAである“Humanity” “Gembality” “Beyond”を浸透する

ことだと認識しています。これは画一的な人財を作るためではなく、多様な人財が活躍する中でも志や行動の根本を見失わないための土台づくりです。日々の仕事の中で常にDNAについて考えるわけではなくても、意思決定の場面では、その仕事が未来の子供たちのためになっているか、社会に貢献できているかという当社グループの存在意義を基準に判断し、「豊田通商グループならではの考え方」を徹底してほしいと考えています。

世界の隅々にまでDNAを浸透させるために、社長や私が全世界を行脚してタウンホールミーティングや座談会を実施し、従業員との対話を深めています。また従業員間においても、従業員それぞれが、これまでの自分自身の経験を語り合い、現場でのDNAの体現を振り返るワークショップを世界各地で実施してもらっています。これらが、世界各地で多様な人財がそれぞれの強みを掛け合わせながら躍動する生命体組織の実現につながると考えています。

次の課題は、エンゲージメントをさらに高めることです。エンゲージメントが高い組織には、同じゴールを目指すことを従業員全員が楽しみ、苦難の前にも突き進んでいく強さがあります。このような強い組織にするためには、これまでと同じやり方を続けるのではなく、まず経営層から変わる必要があると考えています。変革に向けて、2025年4月から月に1度各本部の役員が集まって議論する全社横断会議体「Human Company Taskforce」を始動しました。働き方や女性活躍等、設定したテーマについて社長と各本部の役員が予定調和ではなく、本質を見据えて問題を追求します。何をどう変革するか、まず経営層が具体的なアクションを一人称で決め、コミットする。そうしなければ、従業員が動くはずはないからです。一方で、その場で決定したことを各現場で実践しながら、次は従業員自身に「ここを変えたい」という

声をあげてもらい、改善を進めていきます。そのためには、透明性を高めて風通しをよくすることが大切です。経営層が行っていることが従業員に伝わり、自分事として捉えてもらえるよう、どんどん情報もオープンにして共有しています。

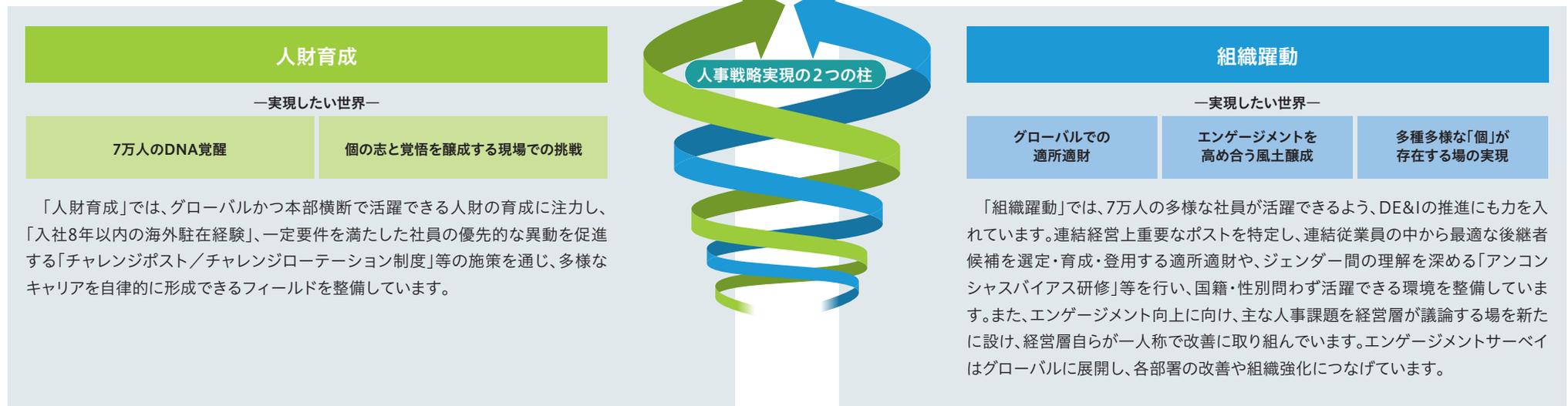
これらの取り組みの根幹にはやはり、“Be the Right ONE”の実現があります。これは単なるスローガンではなく、経営戦略そのものです。“Be the Right ONE”の下に世界中の従業員をつなげ、豊田通商グループの組織力を高め、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を実現していきます。



グローバルリーダー候補に向けて自らの経験や想いを語る

# 人事戦略

中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)で掲げた「異能」の総合商社に向け、「グローバルな“DNAの覚醒”と“躍動する生命体組織”の実現」を人事戦略としています。人事戦略の実行にあたり「人財育成」と「組織躍動」を2つの柱に据え、多様性に富むグローバル7万人の社員一人ひとりの育成・活躍の後押しを通じて、豊田通商ならではの事業を生み出す人財を輩出します。



## 人事戦略実現に向けた取り組み

人事戦略実現に向け、各KPIと目標を定め、年1回のサステナビリティ推進委員会の場で経営層に進捗状況を共有し、全社をあげて推進しています。

主な取り組み	主な実施事項	主要KPI	2025年3月期実績	目標	ゴール	
人財育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでの豊田通商DNA浸透ワークショップ展開</li> <li>豊田通商DNA浸透ツールの作成・展開</li> </ul>	—	—	—	7万人のDNA覚醒	豊田通商DNAの浸透
	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーのキャリア開発を促すライン長向け研修 (HCP:ハイブリッドコミュニケーションプログラム)</li> </ul>	HCP受講ライン長割合	67.5%	2028年3月期 100%	個の志と覚悟を醸成する現場での挑戦	自律的キャリアの形成
	<ul style="list-style-type: none"> <li>入社8年以内での海外駐在機会の提供</li> <li>戦略的な本部間異動/随行秘書制度</li> </ul>	グローバル経験のある若手社員比率	77.5%	2026年3月期 100%		多様な経験の蓄積
	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成プログラムを通じた経営人財の輩出 (グローバル選抜研修、CEO Essentialプログラム)</li> </ul>	プログラム累計参加者数	700人	—		能力の最大発揮
組織躍動	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結経営上重要なポストの特定</li> <li>重要なポストの後継者特定と育成計画作成</li> </ul>	グローバルポストにおける後継者準備割合	97.7%	2026年3月期 100%	グローバルでの適所適材	人財プールの確保
	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルにおけるエンゲージメントサーベイ展開</li> </ul>	エンゲージメントサーベイ豊田通商単体+海外現地法人での実施カバー率	91.3%	2026年3月期 100%	エンゲージメントを高め合う風土醸成	グローバルでのエンゲージ向上
	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進に向けた個別育成計画に基づく育成、教育機会、登用加速</li> </ul>	女性管理職比率	2025年4月時点 9.5%	2026年3月期 10%	多種多様な「個」が存在する場の実現	誰もが活躍できる場づくり
健康経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊田通商の「健康チャレンジ8」取り組みを国内グループ会社へ拡大・浸透</li> </ul>	ホワイト500の取得	5年連続取得	継続取得	心身ともにいきいきとした職場	従業員の健康維持
人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内グループ会社への人権デューデリジェンスの定期的な実施による人権方針の浸透</li> </ul>	重大な人権侵害の発生件数	0件の継続	0件の継続	人権侵害がない職場	従業員の人権尊重

## TOPICS

当社は“人の豊通”を実現すべく、人的資本価値の見える化・向上に早期から取り組み、2022年には人的資本に関する情報開示の国際的なガイドラインである「ISO30414」の認証を取得しました。ISO30414の取得は、当時、日本を含むアジアでは2社目、卸売業においては初でした。

Human Capital Reportでは、人事戦略の実現、人的資本価値の最大化に向け、「企業文化」「組織開発」「DE&I」「人財開発」「ウェルビーイング/コンプライアンス/人権尊重」を重点テーマと掲げ、KPIを設定し人事戦略のPDCAサイクルを継続して回す活動を紹介しています。

<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/human-capital-report.html>



## VOICE

グローバル7万人の多様な従業員が活躍できるよう、豊田通商DNAを通じた「求心力」と、従業員一人ひとりが潜在能力を発揮できる「遠心力」を促す仕組み作りを担っています。



人事部  
グループリーダー  
三浦 勇介