

10

ガバナンス

P.74 取締役会議長メッセージ

P.75 社外取締役メッセージ

P.77 コーポレート・ガバナンス

P.85 マネジメント体制

取締役会議長メッセージ



取締役会議長
村上 晃彦

取締役会の機能発揮に向けて

当社のコーポレートガバナンスの特徴は、執行の最終責任を負うのが社長・CEOで、取締役会長と副会長は執行に関与しない取締役として、社外取締役と密に連携しながら、執行側への監督と助言、支援に専念している点にあります。当社の取締役・監査役は、その経歴やお持ちの知識・経験において、とても多様性に富んだ構成になっています。取締役会議長としては、多様な社外取締役にそれぞれの知識や経験を活かした積極的な提言や、時には経営側への叱咤激励をしていただき、多様な視点から議論できる議事進行を心掛けています。また取締役会の外枠でも、取締役と執行側の間での対話の機会を頻繁に持つようにしていることも当社の特徴だと思います。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

2025年3月期の取締役会実効性評価では、アンケートへの回答だけでなく、社外取締役・監査役の方々との個別インタビュープロセスを取り入れたことで、多様な観点からのご指摘に加え、より丁寧かつ率直なご意見をいただきました。把握できた課題への対応を進めることで、今後の取締役会の実効性をさらに向上させていきます。また、実効性評価でいただいたご指摘だけに限らず、期を通して社外役員の方々からいただいたご意見に対しても、たゆまぬ改善を重ねていくことで、取締役会としての機能をより発揮していきたいと考えています。

役員人事委員会の活動と社長の選任プロセスについて

社外取締役が過半数を占める役員人事委員会での過去2年間の最重要案件は、当然ながら新社長の選任についてでした。これからの豊田通商の社長・CEOに求められる要件として何が重要か、それがまず整理され、複数の候補者リストについて、各候補者への外部第三者評価機関の評価結果も参考にしながら議論を深めてきました。将来のことはもちろん、時には目先のことですら予測が難しい、不確実な事業環境にあります。未来の予測がますます困難になる中、新しい時代を切り拓いていく変革力・決断力と、自身の強みと弱みを踏まえた「多様なチームによる経営」ができるリーダーシップの発揮、これらを新社長に大いに期待しています。

ステークホルダーの皆さまへ

これからも私は取締役会議長として、株主さま・お取引先さま・地域の皆さま・従業員等さまざまなステークホルダーの多様な視点を理解しつつ、豊田通商の企業価値を向上させていくという共通の目的で取締役や監査役と率直かつ真摯な議論を重ね、ガバナンスを進化させていきます。また、今井社長・CEOをリーダーとする新執行チームを取締役会として監督、指導、支援することで、執行チームと共に、豊田通商をより良い会社にするべく全力で取り組んでいきます。皆さまのご理解とご支援を何卒よろしくお願いいたします。

社外取締役メッセージ



社外取締役
Didier Leroy

Profile
1982年にルノー(株)に入社。トヨタモーターマニュファクチャリングフランス(株)取締役社長、トヨタモーターヨーロッパ(株)取締役社長、トヨタ自動車(株)取締役副社長等を経て、現在はトヨタモーターヨーロッパ(株)取締役会長。2018年6月より当社取締役。

豊田通商独自の競争力を一層向上させ、ステークホルダーと共にサステナブルな未来に向けて価値を創出します

豊田通商グループは、多くの世界的危機に直面しながらも、この15年間で成長を遂げてきました。昨今は自然災害の増加や地政学的リスクの発生に伴い不確実性が高まり、厳しい事業環境となっています。それでも豊田通商グループは、優れたサービスと真のソリューションの提供により、顧客、パートナー、従業員のため、“Be the Right ONE”を実現し、一層独自の競争力を向上させ、競合他社との差別化を図ることができています。

私は、豊田通商の社外取締役という立場を誇りに思い、その重要性和責任を痛感しています。トヨタ自動車での業務改革や人財育成の経験を活かし、常により俊敏な豊田通商になるべく

経営陣に進言し、ステークホルダーと共に価値創造に努める所存です。また、経営陣を全力でサポートし、豊田通商DNAを覚醒させる人財の育成に努めます。

豊田通商は世界でもまれな組織を有しており、より良い社会の実現に貢献できます。循環型社会やカーボンニュートラルの実現に向けたソリューションを提供できる先導者を目指す上で重要なことは、従業員のモチベーションとコミットメントです。そうした目標の達成と次世代リーダーの育成には、経営陣の強靱なリーダーシップも欠かせません。

未来の子供たちにより良い地球を届けるための豊田通商の新たな挑戦

2025年3月期も卓越した経営指標の達成、本当におめでとうございます。原動力は、WhatとHowを未来に向けて研ぎ澄まされたことにありと理解しています。Whatとは、営業本部を、ミッションオリエンテッドな組織として再編成したこと。未来社会の礎であり、豊田通商の強みである、サーキュラーエコノミーとグリーンインフラを組織名称とした営業本部を組織し、大きなねりを創り上げたことです。Howとは、勢いがある今だからこそ、過去・現在・未来へとつなぐ「豊田通商DNA」を深掘りしたことが特筆すべき成果です。Humanity、Geminality、Beyondという独自のワーディングと概念を、国内外の多様性に富んだ豊田通商グループ社員が創り上げたことで、国境・世代を越えて

引き継がれていくことでしょう。

今後の課題は、部門や拠点の垣根を越え、いかに他社より早く、お客さま目線での新しい価値を提供できるかというAgility・スピード感の発揮がカギだと考えます。社外取締役は現在と未来をつなぐ役割を担っています。今井新社長の下、豊田通商の現場重視で新たな挑戦を良しとする社風をサポートするとともに、取締役会の議案内容をより深く理解し、課題解決のきっかけとなる質問・示唆を示せるように精進します。さらに、事業活動に加えて「未来の子供たちにより良い地球を届ける」ことができるよう、豊田通商の社会貢献活動を持続的な企業価値向上につながる戦略レベルに組み直す手助けができればと願っています。

社外取締役
井上 ゆかり

Profile
1985年に現P&Gジャパン(合)に入社。その後、P&G North Americaマーケティングディレクター、キャドバリー・ジャパン(株)(現モンデリーズ・ジャパン(株))代表取締役社長等を経て、現在は日本ケロッグ(同)代表職務執行者社長。2020年6月より当社取締役。2025年6月よりANAホールディングス(株)社外取締役。



社外取締役メッセージ



社外取締役
松田 千恵子

Profile

(株)日本長期信用銀行入行後、ムーディーズジャパン(株)格付けアナリストを経て、(株)コーポレートディレクションにてパートナー、プーズ・アンド・カンパニー(株)でヴァイスプレジデント(パートナー)を務める。2011年より東京立大学経済経営学部教授、および同大学院経営学研究科教授。2020年より(株)IHI社外取締役。2023年6月より当社取締役、旭化成(株)社外取締役。2024年6月より(株)三越伊勢丹ホールディングス社外取締役。

コーポレート・ガバナンスの進化と深化に向けて

豊田通商グループはユニークなポジションとビジネスモデルを有しています。“Be the Right ONE”という言葉はそのことを適切に表しており、グループ内にこの精神が行き渡っていることを高く評価しています。事業での活動とサステナビリティ活動が密接不可分として捉えられていることも強みです。一方、これらの美点を活かすために、本社機能のさらなる高度化と事業部門の経営リテラシーの一層の向上は今後の課題と考えています。

課題克服のためには、取締役会におけるアジェンダ設定の工夫や議論の高度化が重要です。個別事業や投資案件の審議を漫然と行うのではなく、それらが経営視点から見た時にどのようなインパクトを持つのか、全社戦略や将来の方向性等を十分に

ディスカッションできているか、常に意識して取締役会に臨んでいます。また、有効な議論のためには現場を知ること必要です。経営と現場を行き来しながら、強靱なグループ経営の実現に貢献したいと考えています。

常にステークホルダーの方々の視点に立ち企業価値向上と持続的な成長の実現に貢献していくことが、独立社外取締役の役割として重要なことです。コーポレート・ガバナンスの進化と深化に向けて、今後も全力を尽くしていきます。

従業員を大切にする「豊田通商ならではの」のビジネス選択を

豊田通商の社外取締役に就任し、一年が経ちました。この間、さまざまな気づきがありましたが、その中で最も大きなものは豊田通商が従業員を非常に大切にしている会社であるということです。私は、このような会社の経営チームの一員となったことに誇りと感謝の気持ちを改めて感じています。

特に、毎月の取締役会の後に開催される各部門との対話会等を通して、従業員がいきいきと活動していることをひしひしと感じます。なぜそう感じるかというと、従業員の発言に抑圧感がないからです。上司と部下や、仲間同士が何でも言い合える関係になっていないと、発言はどうしても抑制的になります。全てのステークホルダーにとって、豊田通商が唯一無二の存在である

ためには、そこで働く全従業員がいきいきと、やりがいを持って働いているということが大前提になります。

一方で、豊田通商はビジネスが大変多岐に渡っており、ややもするとリソースが分散しがちとなります。従業員のやる気や充足感を削がないように、上手にビジネスの選択を進めることが課題の一つであろうと考えております。そのためには、世界中のさまざまな地域に拠点を擁し、そこで多様なビジネスを展開する利点を最大限に活かし、豊田通商でなくてはできないビジネスを選択することが大変重要です。

取締役会やその他の会議で、このような視点からアドバイスすることで、さらなる企業価値向上に尽力していきます。

社外取締役
山口 悟郎

Profile

1978年に京都セラミック(株)(現京セラ(株))に入社。その後、2003年、同社執行役員、2005年、同社執行役員上席、2009年、同社取締役兼執行役員常務、2013年、同社代表取締役社長兼執行役員社長を経て、2017年より、同社代表取締役会長、KDDI(株)社外取締役。2024年6月より当社取締役。



コーポレート・ガバナンス

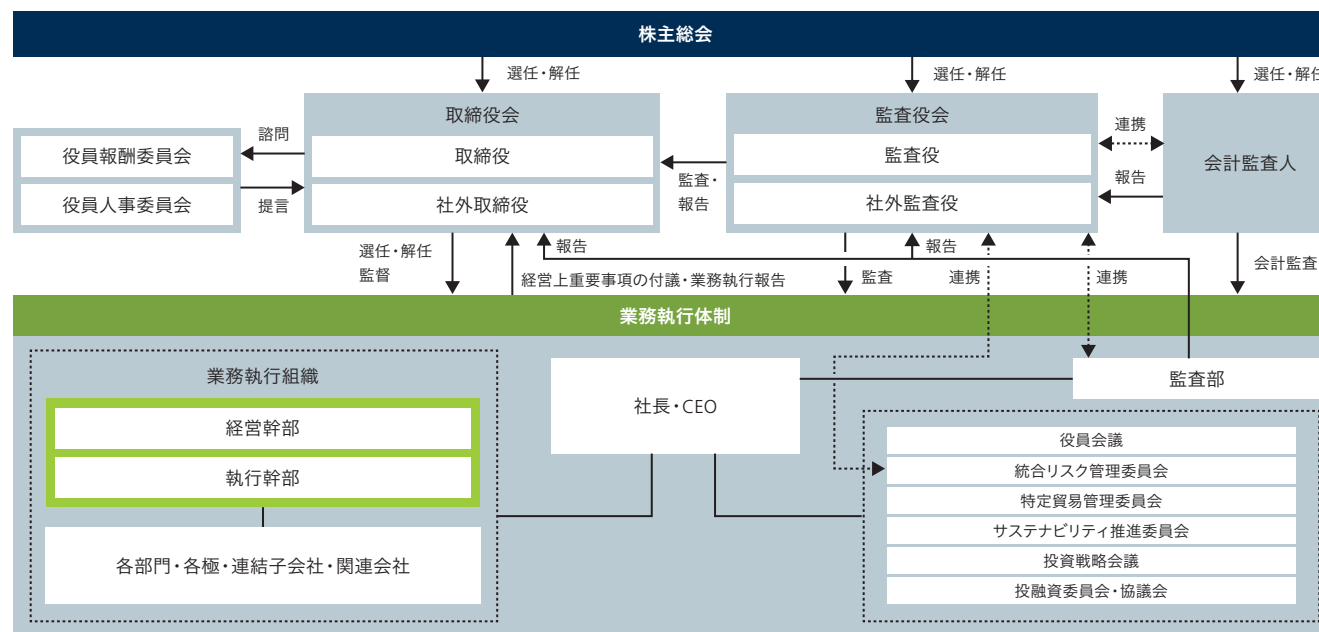
基本的な考え方

当社は、豊田通商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。この基本理念に則り「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、当社グループ固有の価値観・信念・日々の行動原則である「豊田通商DNA」を継承・進化させ、顧客視点での価値創造を推進し、豊田通商グループの社会的使命を果たすことを目的に、「内部統制システム構築の基本方針」を定めています。この基本方針を基に、さらなる経営の効率化・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。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、事業を通じて社会に貢献することが、豊田通商グループの持続的な成長を加速し、企業価値向上につながると考えています。

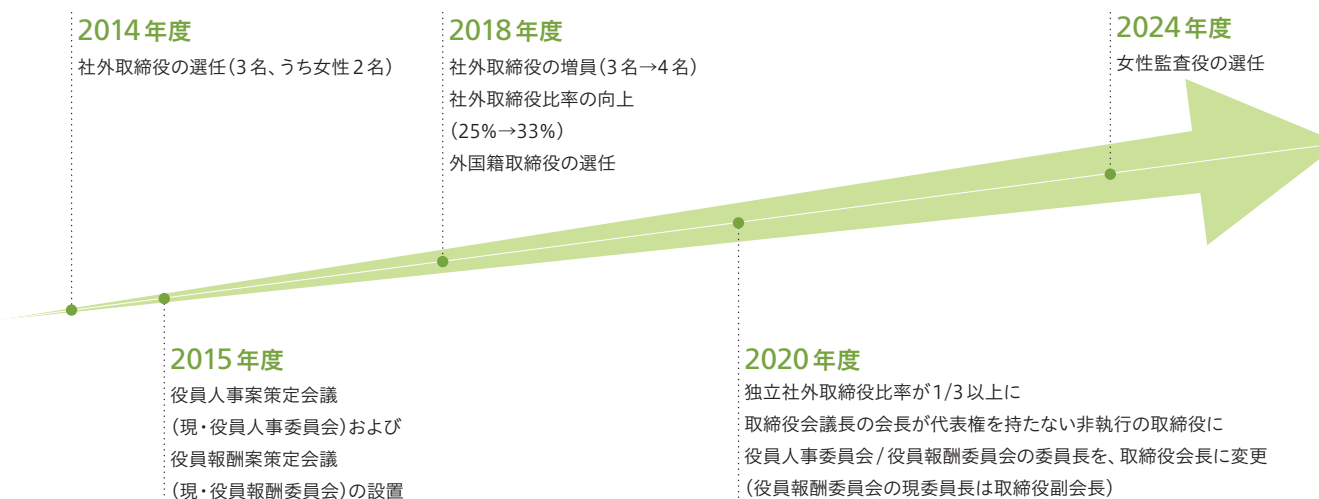
コーポレート・ガバナンス体制サマリー (2025年6月20日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役 うち社外取締役	9名 4名(うち外国人1名、女性2名) * 独立役員は3名
取締役会議長	非執行の取締役会長
監査役 うち社外監査役	5名 3名(うち女性1名) * 全て独立役員
取締役会諮問機関	役員人事委員会 役員報酬委員会 * 役員人事委員会と役員報酬委員会の委員長はそれぞれ非執行の取締役会長、取締役副会長が務め、独立社外取締役3名と社内取締役2名の5名で構成

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年6月現在)



コーポレート・ガバナンス改革の推移



コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は取締役9名(うち4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。社外取締役4名のうち3名は国内証券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。加えて、非執行の取締役会長が議長を務めることで、取締役会の執行からの独立性を高めています。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。

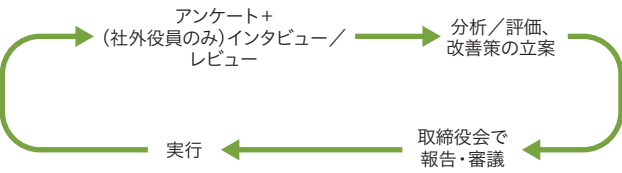
2025年3月期取締役会決議・報告事項

テーマ	主な決議・報告事項
経営戦略	● 経営メッセージ ● 年度利益計画 ● サステナビリティ推進 ● 人的資本経営の取り組み ● 本部・SBU・部の組織と体制
コーポレート・ガバナンス	● 取締役会実効性評価 ● 役員人事・報酬 ● 統合リスク管理 ● 取締役会議案の年間予定 ● 政策保有株式の保有意義の検証 ● 監査役、監査部の監査報告 ● IR活動報告
執行の監督	● 決裁関連、利益計画の進捗 ● コンプライアンスに関する状況報告 ● 投資の状況 ● 安全報告 ● 人権デューデリジェンスの取り組み ● カーボンニュートラルの取り組み
投融資案件	● 再生可能エネルギー事業、資源循環ビジネス ほか一定規模以上の投融資案件

取締役会実効性評価

当社は、継続的なコーポレート・ガバナンスの実効性の維持・向上を目的とし、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。また、2025年3月期の実効性評価から新たに社外役員ヘインタビューを行うことにより、社外役員の課題認識を正確に把握できるよう、努めています。

実効性評価のプロセス



評価実施概要

対象者	全取締役(8名*)および全監査役(5名) * 2025年1月1日時点
重点テーマ	さらなる取締役会の実効性向上
評価項目	①取締役会の構成 ②取締役会の運営 ③取締役会の議案・議論内容 ④取締役会を支える体制 ⑤取締役・監査役の評価 等

実効性評価の結果

全評価項目において、概ね肯定的な評価であり、取締役会の実効性は確保されていると確認することができました。
一方、さらなる取締役会の実効性向上に向けた課題と今後の取り組みは以下の通りです。

2024年3月期の課題を踏まえて、2025年3月期に実施した主な取り組み

取り組みが望まれる課題	主な取り組み
主要なリスクに関する報告・議論の充実化	● 取締役会メンバーで「マクロ視点でのリスク議論」を実施 ● 定期的に取締役会で報告・議論する運用を確立
人的資本についての報告内容・討議を拡充	取締役会で、人的資本経営や人権デューデリジェンスの取り組みを報告・議論
組織再編による改革の進捗報告や事業の将来像に関する情報提供	社外役員と営業本部との対話会において、左記要素を盛り込んだ報告と議論を実施
IR活動に関する情報共有の拡充	定期的に、アナリストレポートや投資家との面談の議事録を社外役員に配信し、投資家の生の声を共有

2025年3月期で特定された課題と、課題を踏まえて設定した2026年3月期の対応案

取り組みが望まれる課題	対応案
経営資源配分など経営課題に関する議論の充実化	全社経営戦略、人財、リスク管理、サステナビリティ等の経営課題について、取締役会で議論の場を設定するとともに、経営に大きな影響を及ぼす環境変化があった際にはタイムリーに報告・議論
取締役会の運営(時間配分、資料等)の見直し	案件に応じて適切な時間配分を行うとともに、取締役会事務局にて、取締役会資料に記載すべき事項を整理して、論点の一貫性を図る
取締役会への上程基準の見直し	重要案件に絞った審議を行えるように、会社規模に応じた金額基準の引き上げを検討

コーポレート・ガバナンス

役員人事委員会・役員報酬委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、「役員人事委員会」ならびに「役員報酬委員会」を設置しており、いずれも業務執行に関与しない取締役会長または取締役副会長が委員長を務めています。いずれの委員会も独立社外取締役3名と社内取締役2名の5名で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めることで、客観性と透明性を高めています。役員人事委員会では、取締役、監査役、経営幹部の選解任および人事案に関する審議、社長後継者育成計画の策定・運用、その他役員人事に関する重要事項について審議します。役員報酬委員会では、当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針、役員報酬体系、株主総会に上程する役員報酬議案、その他役員報酬に関する重要事項について審議します。2025年3月期では、役員人事委員会を3回、役員報酬委員会を4回開催しました。なお、2025年6月20日現在の両委員会の役員構成は以下の通りです。

構成メンバー

役員人事委員会		役員報酬委員会	
委員長	村上 晃彦 (取締役会長)	委員長	貧谷 伊知郎 (取締役副会長)
委員	今井 斗志光 (取締役社長)	委員	今井 斗志光 (取締役社長)
委員	井上 ゆかり (社外取締役)	委員	井上 ゆかり (社外取締役)
委員	松田 千恵子 (社外取締役)	委員	松田 千恵子 (社外取締役)
委員	山口 悟郎 (社外取締役)	委員	山口 悟郎 (社外取締役)

監督強化に向けた取り組み

社外取締役が経営の助言・監督機能を十分に果たせるよう、取締役会資料送付の早期化を行うとともに、取締役会事務局が毎回、提案部署と共に事前説明を行い、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。

また、主に取締役会で検討した案件について、当社グループに対する理解を深めることを目的に、社外役員による現地視察を行っています。2025年3月期には、インドへ赴き、セコム医療システム(株)と運営するSAKRA WORLD HOSPITALや、自動車関連の事業体を視察しました。



インド SAKRA WORLD HOSPITALの視察

監査役会

監査役会は監査役5名(うち3名が独立社外監査役)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、社外を含む取締役、執行役員および会計監査人、さらには内部監査部門等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。監査役による監査は、監査役会で承認され、取締役会で報告された監査方針および計画に基づき、取締役の職務執行の監査が実施されています。会計監査人の監査結果の相当性についても監査が行われています。また、社外監査役を含む監査役の職務を補助する専従スタッフを配属しています。

内部監査

当社は、社長直轄組織として、監査部を設置しています。監査部は、各組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、リスクマネジメント、コントロールおよびガバナンスにおける各プロセスの有効性判断と改善に向けた提言を行うべく、監査部担当役員の承認を得た監査方針および計画に基づいて、当社および当社グループ会社を対象に内部監査を実施しています。

内部監査の結果は、監査部担当役員に報告の上、被監査部署の担当役員に対して、問題点の改善・是正に関する提言・勧告を行っています。また、監査結果全体のサマリーを社長へ報告するとともに、取締役会および監査役会にも定期的に報告しています。内部監査の提言・勧告事項については、監査部長が必要と判断したものについて、改善・是正への取り組み方針を被監査部署の責任者から報告を受け、その後の改善・是正状況をフォローアップ監査により確認することとしています。

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス

当社は、社会・環境へ貢献する唯一無二の価値を創造し、「豊田通商ならではの」事業領域を確立するために、これからの未来を描き、“Be the Right ONE”を追求していきます。その実現に向けて、取締役会がその意思決定および経営の監督を適切に行うために、当社の取締役および監査役として備えるべき専門性をスキルマトリックスとして整理しています。それぞれの専門性と豊富な経験に加え、ジェンダーや国際性等の多様性を確保した取締役会のメンバー構成により、さまざまなビジネス環境の変化に柔軟に対応できる体制をとっています。

必要とする スキル項目	スキル選定理由
企業経営	当社を取り巻く環境が激変する中、適切な経営判断を行い、当社の企業価値の持続的な成長を推進するために、企業経営の経験を必要な項目として選定しています。
グローバル	130以上の国・地域でビジネスを展開する豊田通商グループにおいて、海外での実務経験や海外の生活・文化・事業環境等に豊富な知識・経験を必要な項目として選定しています。
営業・マーケティング	さまざまな商品や事業を取り扱う商社として、多様化する顧客ニーズに的確に対応するために、各市場に精通し、営業/マーケティング戦略の経験を必要な項目として選定しています。
財務・経理	資本効率の向上および財務基盤の健全性を維持しながら、戦略投資による持続的成長等を実現するために、財務・経理分野における知識・経験を必要な項目として選定しています。
法務・RM*	持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するコーポレート・ガバナンス体制の整備やアフリカ等新興国での事業展開を支えるリスク管理体制構築のために、法務・リスクマネジメントの専門性・経験を必要な項目として選定しています。
技術・デジタル	モビリティ分野を中心としたテクノロジーの進化へ対応するために、IT/デジタルトランスフォーメーション等新技術・新サービスに関する知識・経験を必要な項目として選定しています。
サステナビリティ	当社グループにとってのサステナビリティは、「経営そのもの」であり、ESGの課題に向き合い、長期的な視野を持って持続的な企業価値向上を目指すための知識・経験を必要な項目として選定しています。

* RM: Risk Management

氏名	取締役・監査役が有している能力・経験						
	企業経営	グローバル	営業・ マーケ ティング	財務・経理	法務・RM	技術・ デジタル	サステナ ビリティ
取締役	社内	村上 晃彦	○	○	○		○
		貸谷 伊知郎	○	○	○		○
		今井 斗志光	○	○	○	○	○
		岩本 秀之	○	○		○	○
		綿貫 辰哉	○	○	○	○	○
	社外	Didier Leroy	○	○	○		○
		井上 ゆかり	○	○	○		○
		松田 千恵子	○	○		○	○
		山口 悟郎	○	○	○	○	○
		林 健太郎		○	○	○	○
監査役	社内	河嶋 一也		○	○		○
		高橋 勉		○			○
	社外	田上 静之		○	○		○
		別府 理佳子		○	○		○

コーポレート・ガバナンス

社外取締役および社外監査役の選任理由と出席状況

	氏名	選任理由	兼業情報	2025年3月期の出席状況
社外取締役	Didier Leroy	トヨタ自動車(株)およびその関連会社の役員を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験とグローバルかつ特に自動車産業に関わる高度な専門知見を有しています。それらを活かし、当社の事業全般および経営についての助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して選任しています。	トヨタモーターヨーロッパ(株) 取締役会長	取締役会 14/14回
	井上 ゆかり	日本ケロッグ(同)の代表職務執行者社長等グローバル企業の役員を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験とグローバルかつ特に消費者向けビジネスに関わる高度な専門的知見を有しています。それらを活かし、当社の事業全般および経営についての助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して選任しています。	日本ケロッグ(同)代表職務執行者社長 ANAホールディングス(株)社外取締役	取締役会 12/14回
	松田 千恵子	銀行・格付機関での業務経験や研究者としての活動、事業会社の社外役員の経験等により、特に企業経営、財務、コーポレートガバナンスの分野に関わる豊富な経験と高度な専門的知見を有しています。それらを活かし、当社の事業全般および経営についての助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して選任しています。	東京都立大学 経済経営学部教授 東京都立大学大学院 経営学研究科教授 (株)IHI 社外取締役 旭化成(株) 社外取締役 (株)三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役	取締役会 14/14回
	山口 悟郎	大手電子部品・機器メーカーである京セラ(株)の代表取締役社長、会長を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験とグローバルかつ特にエレクトロニクス分野に関わる高度な専門的知見を有しています。それらを活かし、当社の事業全般および経営についての助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して選任しています。	京セラ(株)代表取締役会長 KDDI(株)社外取締役	取締役会 11/11回*1
社外監査役	高橋 勉	長年にわたり公認会計士として従事し、かつ有限責任あずさ監査法人の要職を経験しており、企業会計、企業監査およびコンプライアンスに関する豊富な経験と高い専門的知見を有しています。それらを活かし、社外監査役として独立中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監査することができるものと考え選任しています。	(株)スカパー JSATホールディングス 社外監査役	取締役会 14/14回 監査役会 14/14回
	田上 静之	凸版印刷(株)(現TOPPANホールディングス(株))の米国現地法人社長、経営監査室長、常勤監査役を歴任する等、グローバルな企業経営ならびに監査業務に関わる豊富な経験と高度な知見を有しています。それらを活かし、社外監査役として独立中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監査することができるものと考え選任しています。	—	取締役 14/14回 監査役会 14/14回
	別府 理佳子*2	国内外において長年にわたり弁護士として従事し、特に国際商事取引、M&A等の分野での豊富な経験と高度な専門的知見を有しています。それらを活かし、社外監査役として独立中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監査することができるものと考え選任しています。	スクワイヤ外国法共同事業法律事務所 カウンセラー弁護士 三菱マテリアル(株) 社外取締役	取締役会 10/11回*3 監査役会 9/10回*3

*1 山口悟郎氏は、2024年6月21日(第103回定時株主総会開催日)に就任したため、出席対象となる取締役会の回数が他の取締役と異なっています。
*2 別府理佳子氏の戸籍上の氏名は沖浦理佳子氏です。
*3 別府理佳子氏は、2024年6月21日(第103回定時株主総会開催日)に就任したため、出席対象となる取締役会および監査役会の回数が他の監査役と異なっています。

コーポレート・ガバナンス

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する内容および決定方法

① 取締役の報酬制度の概要

当社の取締役の報酬は、基本報酬としての固定報酬と、業績連動報酬としての賞与および譲渡制限付株式報酬で構成しています。

ただし、社外取締役は業務執行から独立した立場であることから、固定報酬のみを支給し、賞与および譲渡制限付株式報酬は支給しません。

② 取締役の個人別の報酬額の決定方法

当社は、取締役会の諮問機関として「役員報酬委員会」を設置しています。その客観性および透明性を高めるため、同委員会においては業務執行に関与しない取締役会長または取締役副会長が委員長を務め、独立社外取締役が過半数を占めるメンバー構成としています。

役員報酬委員会は、当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針（以下「本方針」という）、役員報酬体系、株主総会に上程する役員報酬議案、その他の役員報酬に関する重要事項について審議します。取締役会は、役員報酬委員会の審議結果を踏まえ、本方針および株主総会に上程する議案を含む役員報酬に関する重要事項を決議します。

取締役会は、固定報酬および賞与に係る取締役の個人別の報酬額の決定を柔軟かつ機動的に行う観点から、社長・CEOへ、その決定を委任し、社長・CEOは取締役の個人別の報酬案に関する役員報酬委員会の各委員からの意見聴取結果も踏まえ、本方針に従って取締役の個人別の固定報酬額および賞与額を決定します。また、譲渡制限付株式報酬に係る個人別の報酬額は、取締役会において決議します。

③ 固定報酬、賞与および譲渡制限付株式報酬の割合の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役の固定報酬と、業績連動報酬（賞与および譲渡制限付株式報酬）との比率は、前事業年度における連結当期利益（親会社の所有者に帰属）の額が増加するに従い、業績連動報酬の割合が高くなるものとします。業績連動報酬に占める賞与の比率（以下「賞与比率」という）と譲渡制限付株式報酬の比率（以下「RS比率」という）は、役員報酬委員会の審議結果を踏まえ、役割や職責に応じて取締役会において決議します。

④ 固定報酬および賞与の額の決定に関する方針

取締役の固定報酬は月額報酬とし、在任中、定期的に支給します。個人別の固定報酬額は、業界他社の報酬データ等をベンチマークとし参考としながら、取締役の役位とその職責を勘案し、妥当な水準を設定します。

賞与は、各事業年度に係る株主総会の終了後、一定の時期に支給します。個人別の業績連動報酬額は、取締役が豊田通商グループ会社全体の最終利益（臨時的、偶発的に発生した収益および損失を含む）に対して責任を負うことから、前事業年度の連結当期利益（親会社の所有者に帰属）を指標としています。各事業年度における個人別の賞与額は、役位毎にその指標に応じて定められる業績連動報酬額に「賞与比率」を乗じて算出される額に対し、前事業年度終了時点の社長が必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえ賞与額の提案を行い、その提案を基に賞与支給時点の社長・CEOが決定いたします。

固定報酬および賞与の総額は、株主総会において決議された限度額の範囲内とします。

⑤ 譲渡制限付株式報酬の額の決定に関する方針

譲渡制限付株式報酬は、各事業年度の定時株主総会の終了後、一定の時期に付与します。ただし、当該取締役に譲渡制限付株式報酬を付与することが相当でない事由がある場合には、当該取締役の業績連動報酬の全額を賞与として支給するものとし譲渡制限付株式報酬は付与しないものとします。

譲渡制限付株式報酬の付与のために支給する報酬は金銭債権とし、その総額は取締役の固定報酬および賞与とは別枠で株主総会において決議された限度額の範囲内、割り当てる株式の種類は普通株式（割当契約において譲渡制限を付したものを）を発行または処分、その総数は株主総会で決議された限度数の範囲内とします。

各事業年度における個人別の譲渡制限付株式報酬の支給額は、役位毎にその指標に応じて定められる業績連動報酬に「RS比率」を乗じて算出し、取締役会において決議します。

⑥ 監査役の報酬

監査役の報酬については、監査を適切に行うため独立した立場であることから、固定報酬のみを支給しており、その報酬額は、株主総会において決議された限度額の範囲内において監査役の協議によって決定しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役の報酬等の総額(2025年3月期)

区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	770 (57)	260 (57)	266 (－)	243 (－)	9 (5)
監査役 (うち社外監査役)	126 (43)	126 (43)	－ (－)	－ (－)	6 (4)
合計 (うち社外役員)	897 (100)	387 (100)	266 (－)	243 (－)	15 (9)

注 1. 上記には、2024年6月21日開催の第103回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名および社外監査役1名を含みます。
2. 報酬等に関する株主総会決議内容は下表の通りです。

	報酬の種類	報酬限度額	株主総会決議	決議時点の役員の員数
取締役	固定報酬・賞与	年額15億円以内 (うち社外取締役2億円以内)	2025年6月20日 第104回定時株主総会	取締役9名 (うち社外取締役4名)
	譲渡制限付株式報酬	年額10億円以内 (年150万株以内)	2025年6月20日 第104回定時株主総会	取締役9名 (うち社外取締役4名)
監査役	固定報酬	月額16百万円以内	2014年6月20日 第93回定時株主総会	監査役5名 (うち社外監査役3名)

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス基本方針

当社では、役員・社員の職務の執行がグローバル行動倫理規範 (Global Code of Conduct & Ethics, COCE) に適合することをコンプライアンスの基本方針とし、さまざまな施策を実施しています。詳細はP.54「COCE」をご覧ください →

COCE 違反について何らかの懸念を抱いた場合、社内規程により、適切なチャネルでの速やかな報告を全ての役員・社員に義務付けた上で、同報告者に対して報復的行動や措置を取らないことを保証しています。同チャネルには、上司やコーポレート部門に加えて、多言語 (150 言語以上) 対応のグローバル内部通報制度も含まれます。営業本部企画部による実査活動や監査部による内部監査においても、COCE 違反が発生していないか精査しています。

加えて、2024 年 3 月期より、主要連結子会社に対して「安全とコンプライアンス総点検」の活動を開始しました。同活動では、各社において、トップメッセージおよび内部通報制度の周知、ならびに自社の操業・運営に必要な許認可の取得状況および製品・サービスに係る品質基準の遵守状況の点検を実施した上で、当社の担当役員等がその実施状況を現地現物で確認しています。

また、IT や AI 等の最新デジタルツールを駆使して、経費・売買計上・財務諸表等の膨大なデータを分析し、不正の兆候をモニタリングすることで、不正の抑止や早期発見に努めています。これら分析結果は上記実査活動や内部監査にも活用しています。

1. 腐敗防止の基本方針

当社グループでは、COCE で反汚職を明確に謳い、腐敗行為の禁止とマネーロンダリングの防止を腐敗防止の基本方針 (Anti-Corruption Policy) としています。

具体的には、米国連邦海外腐敗行為防止法 (FCPA) や英国贈収賄防止法 (UKBA)、日本の不正競争防止法を含む各国の贈収賄規制に違反することのないよう、贈収賄防止規則および

実施要領を制定し運用することで贈収賄行為の未然防止に努めています。

2. 取締役会による監督

COCE 違反の懸念が生じた場合は、取締役会の監督の下、不祥事対応マニュアルに基づき、コンプライアンス・危機管理部が法務部や人事部等関係部署と共に厳正に調査・対処しています。また、取締役会および統合リスク管理委員会 (取締役である CFO を委員長として四半期ごとに開催) において、腐敗防止の取り組みを含むグローバルコンプライアンス活動の方針ならびに当該決算期における活動状況および違反状況について報告しています。

当社は、コンプライアンスの取り組みを最高水準に保つために、今後も現行の基本方針や COCE、コンプライアンス各施策の有効性を定期的に評価・検証し、必要に応じて改善していきます。

3. COCE 違反件数

当社グループにおける、2025 年 3 月期の国内・海外での COCE 違反の件数は、58 件 (2024 年 3 月期は 47 件) でした。ただし、当社グループの経営に重大な影響を与える違反はありませんでした。

 [コンプライアンスの詳細はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/governance/compliance.html](https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/governance/compliance.html)

当社が保有する株式に関する事項

1. 政策保有に関する方針

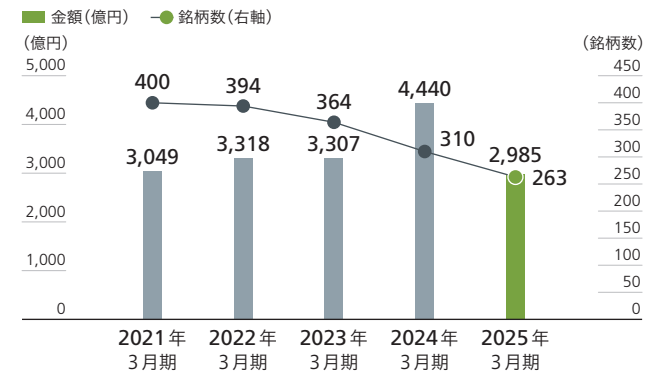
当社の企業価値の持続的向上には、さまざまな企業との取引関係・協業関係の維持・強化が必要となります。当社は重要取引先・協業先として当社の中長期的な視点から有益かつ重要と判断する投資株式 (政策保有株式) を、限定的かつ戦略的に保有することとしています。年 1 回取締役会に保有継続の可否および

保有株式の見直し結果を報告し、その中で保有継続意義のない株式については縮減を進めています。なお、2025 年 3 月期には、一部売却等を行った 9 銘柄を含めず、50 銘柄 (2024 年 3 月期の貸借対照表計上額: 計 690 億円) を縮減しました。

2. 政策保有の適否の検証

資本コストをベースとした当社独自の指標を用いた収益性や相手先との事業関係構築・維持・強化、地域や社会発展への貢献・協力等を総合的に勘案し、保有継続の可否および保有株式数を見直しています。必要に応じて、保有先の企業と企業価値の維持・向上や持続的成長を促す観点からの建設的な対話を行い、経営上の課題の共有や問題の改善につなげています。

政策保有株式の保有状況



	2021 年 3 月期	2022 年 3 月期	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期
銘柄数	400	394	364	310	263
貸借対照表 計上額の合計額 (億円) (A)	3,049	3,318	3,307	4,440	2,985
連結資本合計 (億円) (B)	16,580	19,428	20,685	26,201	27,458
比率 (A÷B)	18.4%	17.1%	16.0%	16.9%	10.9%

マネジメント体制 (2025年7月1日現在)

取締役 * 代表取締役



取締役会長
村上 晃彦



取締役副会長
貸谷 伊知郎



取締役社長 *
今井 斗志光



取締役 *
岩本 秀之



取締役 *
綿貫 辰哉



取締役(社外)
Didier Leroy



取締役(社外)
井上 ゆかり



取締役(社外)
松田 千恵子



取締役(社外)
山口 悟郎

監査役



常勤監査役
林 健太郎



常勤監査役
河嶋 一也



監査役
高橋 勉



監査役
田上 静之



監査役
別府 理佳子

マネジメント体制 (2025年7月1日現在)

経営幹部

社長・CEO

今井 斗志光

副社長、CFO、欧州極CEO

岩本 秀之

社長補佐、海外地域管掌、
欧州地域統括

副社長、ライフスタイル本部CEO

綿貫 辰哉

社長補佐、国内地域・顧客管掌、
ウェルネスSBU

CSO、新興地域(南米)極CEO

富永 浩史

東京本社管掌、国内地域・顧客管掌(副)、
海外地域管掌(副)、新興地域(南米)統括

サーキュラーエコノミー本部CEO

佐合 昭弘

アフリカ本部CEO、アフリカ極CEO

Richard Bielle

アフリカ地域統括、
CFAO(セーフアーオー)社社長

北米極CEO

秦 直之

北米地域統括、豊田通商アメリカ社社長

豪亜極CEO

前田 滋樹

豪亜地域統括、豊田通商タイランド社社長、
豊田通商タイホールディングス社社長

グリーンインフラ本部CEO、 新興地域(中東・中央アジア)極CEO

国弘 浩介

新興地域(中東・中央アジア)統括、
東京本社管掌(副)

モビリティ本部CEO

原田 繁

東アジア極CEO

濱田 明生

東アジア地域統括、東アジア総代表、
豊田通商(中国)社総経理

CHRO

濱瀬 牧子

メタル+ (Plus) 本部CEO

廣部 貴巳

モビリティ素材ソリューションSBU

デジタルソリューション本部CEO

松崎 英治

ICTソリューションSBU

サプライチェーン本部CEO

中山 弘揮

執行幹部

北米極CEO補佐

服部 治行

北米地域、
豊田通商アメリカ社副社長

サプライチェーン本部COO

金澤 勇一

グローバル部品SBU

サーキュラーエコノミー本部COO

片山 昌治

資源循環SBU

CSO補佐

岡田 江平

サーキュラーエコノミー本部COO

浦田 和幸

電動化サプライチェーンSBU

新興地域(中東・中央アジア)極CEO補佐

米永 裕史

新興地域(中東・中央アジア)

ライフスタイル本部COO

南 浩二

フード&アグリビジネスSBU

CTO

唐戸 潤

欧州極CEO補佐、 カンパニープレジデント

石井 宏昌

欧州地域、豊田通商ヨーロッパ社社長、
豊田通商UK社社長

アフリカ本部COO、 アフリカ極CEO補佐

平田 竜也

グリーンインフラSBU、ヘルスケアSBU、
コンシューマーSBU、アフリカ地域、
CFAO(セーフアーオー)社副社長

サーキュラーエコノミー本部COO

尾崎 真人

資源開発SBU

豪亜極CEO補佐、 カンパニープレジデント

八廣 展明

豪亜地域、豊田通商インドニア社社長

モビリティ本部COO

赤坂 拓郎

トヨタSBU

アフリカ本部COO、 アフリカ極CEO補佐、 モビリティ本部COO

大塚 慎一郎

モビリティSBU、アフリカ地域、
マルチブランドSBU

新興地域(南米)極CEO補佐、 カンパニープレジデント

加藤 茂治

新興地域(南米)、豊田通商ベネズエラ社社長、
豊田通商コロンビア社社長、
NovaAgri(ノバアグリ)社会長兼CEO

メタル+ (Plus)本部COO

柳澤 宏

メタルソリューションSBU

CFO補佐

近藤 祐子

CFO補佐

會田 靖

CSO補佐

小畑 茂生

グリーンインフラ本部COO

牧野 雄次

機械インフラSBU、豊田支店長

サプライチェーン本部COO

遠藤 昭弘

ロジスティクス・モジュールSBU、
部品・用品・機能品SBU

グリーンインフラ本部COO

石黒 敏之

グリーンエネルギーSBU

北米極CEO補佐

James Blyth

北米地域、豊田通商アメリカ社副社長

豪亜極CEO補佐、 カンパニープレジデント

Zhao Junmin

豪亜地域、
豊田通商アジアパシフィック社社長

CSKO

松村 英之

モビリティ本部COO

岡本 淳宏

バリューチェーンSBU

アフリカ本部COO、 アフリカ極CEO補佐

小泉 綾子

アフリカ地域

デジタルソリューション本部COO

山田 強

デバイス&ソフトウェアソリューションSBU

サーキュラーエコノミー本部COO

神谷 則佳

サステナブル素材SBU

CEO：Chief Executive Officer
CFO：Chief Financial Officer
CSO：Chief Strategy Officer
CHRO：Chief Human Resources Officer
COO：Chief Operating Officer
CTO：Chief Technology Officer
CSKO：Chief Safety & KAIZEN Officer