



Integrated Report 2025

統合レポート 2025

2025年3月期

表紙のグラフィック写真とCMについて



このたび、豊田通商グループのMissionである「未来の子供たちにより良い地球を届ける」を伝えるCMシリーズ「心をひらく。未来をえがく。」の新篇を制作しました。本シリーズは、豊田通商の事業が描かれた絵画が飾られているToyota Tsusho Galleryを舞台に、俳優・大月美里果（おおつき みりか）さんが現場へと足を踏み入れ、未来を描くストーリーです。新篇は、自動車の再資源化に取り組む「循環型静脈事業」と、インドにおける病院運営や医療周辺サービス等の「ヘルスケア事業」をテーマにしています。実写とアニメーションと音楽が融合した豊田通商ならではのグラフィックおよびCMをご覧ください。



詳細はこちらをご覧ください

https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/250717_006638.html



編集方針

豊田通商グループは、統合レポート（以下、本レポート）を幅広いステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの媒体と位置付け、対話を通じた持続的な企業価値向上に努めています。本レポートは、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や、経済産業省が策定する「価値協創ガイダンス2.0」を参照しつつ、ステークホルダーの皆さまとの対話を活かし、当社グループの価値創造を「社長メッセージ」「価値創造ストーリー」「豊田通商の価値創造」「価値創造を支えるサステナブルな取り組み」「データセクション」の5つの大項目にまとめ、お伝えしています。なお、本レポートは、豊田通商および連結子会社の活動について報告していますが、一部は豊田通商単体について掲載しています。当社グループの持続的な企業価値向上において重要性が高い財務情報および非財務情報を掲載していますので、より詳細な情報は、当社コーポレートサイトを併せてご参照ください。今後も、ステークホルダーの皆さまからのご意見を参考に、より分かりやすいレポートとなるよう進化させていきます。

見通しに関する注意事項

本レポートには豊田通商グループの将来の収益計画・戦略および業績見通し等歴史的事実でない「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グループの経営に関する情報を提供することのみを目的としています。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して投資、その他判断をすることはお控えくださるようお願いいたします。

報告範囲

統合レポートの対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日（一部に報告対象期間以前・以後の活動内容等を含みます）

対象組織：豊田通商株式会社および豊田通商グループ



社長メッセージ

価値創造
ストーリー豊田通商の
価値創造価値創造を支える
サステナブルな
取り組みデータ
セクション

01

P.04 社長メッセージ



02 価値創造ストーリー

- P.10 Mission・Vision・Valuesの継承
- P.11 成長の歴史を通じて築き上げた豊田通商の「強み」と「らしさ」
- P.12 価値創造モデル
- P.13 価値創造モデルの構成
- P.14 豊田通商らしい事業を生み出す経営資本(Management Capital)
- P.15 “Be the Right ONE”を実現する豊田通商の価値創造の取り組み(Value Creation)
- P.16 経済も地球もより良くする豊田通商の長期に目指す姿(Outcome)
- P.17 中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)の概要



03 成長戦略

- P.19 次元上昇モデル
- P.20 次元上昇の取り組みによる成長戦略の実現——Core Value
- P.21 次元上昇の取り組みによる成長戦略の実現——Social Value
- P.22 次元上昇の取り組みによる成長戦略の実現——グローバルサウス
- P.23 特集
グローバルNo.1のサーキュラーエコノミープロバイダーへ
—Radius Recycling社の完全子会社化—

04 事業戦略

- P.25 本部別データ
- P.26 メタル+ (Plus) 本部
- P.27 サーキュラーエコノミー本部
- P.28 サプライチェーン本部
- P.29 モビリティ本部
- P.30 グリーンインフラ本部
- P.31 デジタルソリューション本部
- P.32 ライフスタイル本部
- P.33 アフリカ本部

05 財務戦略

- P.35 CFO メッセージ
- P.39 投資サイクルマネジメント
- P.40 リスクマネジメント

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

07 サステナビリティ経営

- P.48 CSO メッセージ
- P.50 サステナビリティ経営の推進
- P.51 マテリアリティ特定プロセス
- P.52 マテリアリティ定量KPI一覧
- P.54 **Focus** 豊田通商が大切にする世界共通の行動倫理規範
- P.55 **Focus** デジタルトランスフォーメーション(DX)

08 環境

- P.57 豊田通商の環境経営
- P.58 環境マネジメント
- P.59 カーボンニュートラルに向けた体制
- P.60 定量目標の進化 ～カーボンニュートラル宣言からネットゼロ宣言への進化～
- P.61 削減貢献量とビジネスの拡大
- P.62 カーボンニュートラル実現に向けたワーキンググループの活動
- P.63 CN/CE/NPに関するステークホルダーエンゲージメント
- P.64 TCFD提言に基づくシナリオ分析
- P.65 TNFD提言に基づく情報開示

09 社会

- P.68 ビジネスと人権
- P.70 社会貢献活動
- P.71 地域共生
- P.72 安全衛生方針

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

11 データセクション

- P.88 財務サマリー
- P.90 社外からの評価
- P.91 組織図
- P.92 会社情報



01

社長メッセージ

P.04 社長メッセージ



社長メッセージ



異能の総合商社として、
「未来の子供たちに
より良い地球を届ける」
ことを約束します。

25歳でアフリカ マダガスカルに駐在
現場に寄り添う原体験から「幸せな未来」を築くことを決意

2025年4月1日付で、社長・CEOに就任しました今井です。

豊田通商グループには「豊田通商DNA」という、全社員が共有すべき価値観・行動原則があります。人としての誠実さや情熱。現場に立ち、現実に向き合う姿勢。そして、目の前の壁を乗り越えて未来を創っていく挑戦心です。私はこの豊田通商DNAを誰よりも体現しているような存在でありたいと思っています。

私が豊田通商に入社してから、37年余りが経ちます。この長い年月の中で出自や国籍の異なる多様な仲間やお客さま、パートナー企業、および地域社会の皆さまと多くの出会いを重ね、喜怒哀楽を共にしてきました。

入社4年目、25歳でアフリカのマダガスカルの事務所長に就任。現在のグローバルサウスの最前線の一つです。私を含めてメンバーは6人。小規模ながらも、ここで事務所長という責任あるポジションを任せられ、重要な意思決定を下す役割を担うことになったのです。現地のマダガスカル語もフランス語も、ほとんど話せないレベルでしたが、インド洋西部に位置するこの島に足をおろし、仲間と共に汗を流しました。マダガスカルでの仕事は、政変が起きて国外退去を迫られる等の困難が続ぎ、大きな敗北感に打ちのめされたこともあります。

取締役社長
今井 斗志光

社長メッセージ

当時の住まいから車で2時間くらいの所に、曾野綾子氏の小説『時の止まった赤ん坊』のモデルにもなった遠藤能子シスターが勤務されていたアベマリア産院があり、私は時間を見つけては、車で医療物資を運んだり、院内を掃除する等のお手伝いをしていました。医療物資や手術の設備は、当然ながら全く足りていません。生まれてくる子供のうち4人に1人は死産となり、妊婦さんが栄養不良で亡くなっていく現場を、身近で直視することになりました。アフリカの人々を思いやり、現場に寄り添う中で、私は次第に「この人たちの幸せな未来を築くためにはどうすればよいのか」を真剣に考え始めたのです。私の中の「豊田通商DNA」は、この頃に覚醒したのだと思っています。

その後、日本へ帰国し、2000年には南アフリカの現地法人に駐在。ここでは、アフリカで自動車事業を展開していた英国ロンロー社の買収プロジェクトを担当し、その後、南アフリカにある統括拠点のゼネラルマネージャーとして、経営全般を任されました。ここで身をもって経験したのは、出自や国籍、文化の異なる多様なメンバーを束ねる難しさです。赴任直後は、企業として果たすべきミッションやビジョンもうまくメンバーに伝わらず、机上の空論になりかけていました。しかし、現地で同じ時間を過ごし、本音をぶつけながら仕事に向き合う過程で、まさにメンバー一人ひとりに魂が宿り、徐々にチームが機能し始めたのです。当初は相容れなかったメンバー同士がやがて信頼し合う場面を、幾度も目にしました。数々の軋轢や難局を乗り越えて、統合効果を最大化するPMI (Post Merger Integration) を完遂できたことは、多様な当社グループ7万人の大旅団をリードする立場になった今、私の中でのかけがえのない糧となっています。



入社4年目、25歳でマダガスカルの事務所長に就任(本人：右から2番目)

苦手科目はあっても、得意科目にはめっぽう強い「異能の総合商社」

入社以来、計7件のM&Aに関わり、さまざまな融合を通じた経験から言えるのは、「多様な集団は、モノトーンな集団より明らかに強い」という事実です。現在の豊田通商グループには、世界約130カ国・地域で、多様性に富んだ7万人の従業員が自由闊達に働いています。国籍も年齢もジェンダーも実にさまざまです。これほど多様性に富んだ組織は世界を見渡しても少なく、日本ではおそらく当社グループだけでしょう。人財の多様性こそが競争優位性を築き上げ、豊田通商グループの価値を高めてきたのです。

前社長の貸谷は「総合商社がカバーできる全ての領域を無難にこなす、“オール3”の会社にはならない」と話していました。私も全く同じ考えです。苦手科目はあっても、得意科目にはめっぽう強い「異能の総合商社」路線を継承させ、それを次元上昇させていきます。先日、知り合いのビジネスパーソンから「今井さんが最近よく使っている“異能”という言葉は、時代を先取りされていますね」と言われました。「例えば異分子や異端児に象徴されるように、“異”という単語は従来、日本ではネガティブに捉えられてきました。ところが最近では、異次元や異文化等、ポジティブな文脈に変わってきています。だからこそ、“異能の総合商社”という言葉で自社を表現することは先駆的だと感じました」とおっしゃるわけです。私も、全くその通りだと改めて気づくことができました。

実際、2000年代から2010年代にかけて、多くの総合商社が中国とアジアに向かった時代に、豊田通商は経営資源をアフリカに振り向けて、ビジネスを立ち上げてきました。また、資源ビジネスに強みを持つ会社も多い中で、私たちは「地球を掘ることが全てではない」と考え、すでに地表に存在する資源をリサイクルする事業や、地球に降り注いでいる太陽光や吹いている風といった自然エネルギーを活用するビジネスに早くから注力してきました。まさに“異”です。

さらに言えば、豊田通商グループの仲間たちは業界で「作業着を着た商社パーソン」と呼ばれることがあります。こうした姿勢こそが、今後ますます当社グループの強みになっていくと確信しています。“異”＝ディファレントであり、ユニークであること。それが私たちの価値の源泉なのです。

社長メッセージ

Mission、Vision、Valuesの継承

「豊田通商らしさ」を世界中の従業員へ継承し、さらに進化させていくために、私たちは従来の「豊田通商グループウェイ」を、冒頭でも触れた「豊田通商DNA」へ見直しました。“Humanity”、“Geminality”、“Beyond”というDNAの3つの要素は、数ある会社の中から当社を志望し、入社してくる仲間たちにも、潜在的に備わっているはずです。また、私たちは、世界各国の現場に立ち、現地の人々とのインタラクションを楽しみと思える人財と一緒に働きたいという想いを抱いています。この新たな「豊田通商DNA」を大切に継承し、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”（“代替不可能・唯一無二”の存在）を追求していきます。

さらに私たちは、新たに「未来の子供たちにより良い地球を届ける」というMissionを掲げました。私は、この豊かな世界に暮らす今の世代が、未来の子供たちに負債を残している可能性が高いという問題意識を強く持っています。今の世代の私たちだけが幸せな世界であってはいけません。むしろ今よりも良い地球を、未来の子供たちに届けたいと考えています。Missionの中の「地球」という言葉にもこだわりを持っています。世界中の社会課題と向き合い、解決に取り組むことはもちろんですが、人間の社会だけを豊かにしようと努めても、幸せにはつながらないからです。私たちが社会の枠を越えて地球の課題に向き合い、サステナビリティ経営を志しているのは、まさに「未来の子供たち」へのMissionを果たすために他なりません。



* Geminality: Gemba (現場 = 現地・現物) + Reality (現実) の造語

「異能の総合商社」としての企業価値を向上させる

2025年3月期の当社グループは、親会社の所有者に帰属する当期利益が3,625億円となり、4期連続で最高益を更新しました。サーキュラーエコノミー本部では若干の減益となりましたが、それ以外の全ての営業本部で、増益を達成しています。新興国での自動車生産販売が堅調に推移したことに加えて、為替の円安要因もあり、最高益の更新につながりました。グループ7万人の総力を結集し、これまでに積み上げてきた各事業の実行力や業務遂行力を発揮できた1年だったと捉えています。

一方で足元では、保護主義的政策への懸念から、地政学的リスクが高まっています。2026年3月期の業績予想を、若干の減益で公表しているのも、為替や各種市況、米国の関税政策による影響等を「堅め」に見積もっているためです。ただし、私たちの主戦場であるグローバルサウスでは力強い成長が見込めますので、世界経済を中長期的に展望すれば心配はしていません。

2028年3月期までの中期経営計画で目指しているのは企業価値のさらなる向上です。具体的な指標としては、PBRを重視しています。収益性・資本効率性を示すROEと、成長期待値を示すPERの両面からの改善を図ることで、「PBRの向上」を目指します。その道筋として、「成長投資」「資本政策」「人材・組織」「サステナビリティ経営」の4つを「次元上昇」をさせていただきます。

詳細はP.18～23「成長戦略」をご覧ください →

「次元上昇」による成長の実現

次元上昇とは、過去からの延長線上にある、オーガニックな成長路線とは全く異なり、私たちの事業の次元と、経営の次元そのものを、一段上に引き上げることを意味します。100年に一度の大変革期にある自動車産業は、モビリティ産業へと進化しつつあります。当社グループは、モビリティ総合バリューチェーンの川上から川下までの各段階において異能の強みを持っており、この優位性を活かしながら、事業を次元上昇させようと挑戦しています。例えば、カーボンニュートラルに貢献する素材への置換や、データセンター事業を手掛けることで、次世代モビリティ社会の先導者を目指しているのです。また、再生可能エネルギー事業においても、従来は先進国での陸上風力発電設備が中心だったビジネスを次元上昇させ、発電のマルチパスウェイ化や生成AIを活用した系統蓄電池統制システムの展開を計画しています。対象地域も、アフリカをはじめ、再生可能エネルギーの需要が高い国・地域へと広がっていきます。

社長メッセージ

このような次元上昇による成長を実現するために、今後3カ年で累計1.2兆円の投資を実行します。取締役会においても、さらなる成長投資に向けた議論を進めています。近年は、複数の1,000億円超のM&A投資を実行してきましたが「もう一段上」の大型案件も視野に入れています。

今後10年間でアフリカ事業を3倍に拡大する

アフリカ事業についても、大きな展望を描いています。アフリカの人口は、2050年には現在の2倍の25億人規模になると予想されています。今後、中間層が勃興し、本格的な経済成長が始まる局面を迎えると見込まれています。当社グループは、アフリカ全土を網羅するネットワークと事業基盤を有する世界でも稀有な存在です。この優位性を活かして、来るべき経済成長の機会を積極的に捉え、その果実を収穫していきます。さらに、アフリカ事業の次元を一段上に引き上げることで、人口増加等に伴う経済成長の約2倍のスピードで事業を拡大していけると考えています。その結果として、2035年には、アフリカでの事業規模を現在の約3倍に拡大できると見込んでいます。

主力のモビリティビジネスは、これからアフリカ市場で一層の拡大が期待できます。医薬品等のヘルスケアビジネスは、川上の生産と川下のリテールへも展開し、事業の厚みを増していく方針です。中でも、最も成長が見込まれるのはグリーンインフラビジネスです。アフリカの再生可能エネルギー利用率は、2018年の20%から2030年には50%に拡大すると予測されています。パートナー企業との協働によってこの成長機会を捉え、地域社会の発展とカーボンニュートラルの実現に貢献していきます。また、コンシューマー向けビジネスではユニ・チャーム(株)と連携し、2025年1月よりケニアで生理用ナプキンの生産・販売を開始しました。ユニ・チャーム(株)が当社をパートナーに選んでくださった理由も、アフリカ全土を網羅するネットワークや、長年にわたる知見が評価された結果です。インド等のグローバルサウスで展開するビジネスも、同様の理由から非常に有望です。課題を挙げるとすれば、これらの国・地域で起きている新たな競争の環境に、いかに対応していくかです。私たち自身が、市場の変化に向き合いながら次元上昇し、競争力を磨き続けることこそが、勝ち残りの条件になると考えています。

サーキュラーエコノミーで世界No.1を目指す

当社グループは、1970年代から日本市場で、使用済み自動車の資源循環事業を手掛けてきました。現在ではインドにおけるスズキ(株)の子会社であるMaruti Suzuki India社と連携し使用済み自動車の適正処理および解体・リサイクルに取り組んでいます。さらに私たちは、2025年7月に米国トップクラスのリサイクル企業Radius Recycling社の全株式を取得し完全子会社したことにより、世界最大のモビリティ市場である米国へ進出の足掛かりを築くことができました。今後は、米国でモビリティ産業の「動脈」と「静脈」をつなぎ、クローズドループを構築していきます。将来的には、欧州やアジア、中国での挑戦も見据えており、サーキュラーエコノミーのプロバイダーとして世界No.1の地位を目指します。

詳細はP.23「特集—グローバルNo.1のサーキュラーエコノミープロバイダーへ—」をご覧ください ➡

資本市場に対する責任も果たしていく

当社が次元上昇させていく4つの領域の中では、「成長投資」を一丁目一番地と位置付けています。同時に、「資本政策」「人財・組織」「サステナビリティ経営」のレベルも一段上に引き上げ、企業価値の最大化に取り組んでいきます。資本政策において、財務健全性をしっかりと維持しつつ、適切な資本政策と積極的な株主還元を実行していきます。まず、2028年3月期にかけて累進配当を継続し、自己株式取得を含む総還元性向は40%以上を目指します。

社長就任後、投資家の皆さまや市場関係者との対話も、積極的に実施しているところです。今後は機関投資家だけではなく個人投資家の方々にも、末永く当社のファンになっていただけるよう、正確な情報をわかりやすく伝えることを心がけます。まずは私自身が前面に立ち、双方向のコミュニケーションを強化することが重要です。豊田通商の成長戦略は、事実やデータに基づいており、確かな裏付けが存在し、この点を丁寧に説明することによって、資本市場に対する責任を果たしていきます。

詳細はP.34～41「財務戦略」をご覧ください ➡

社長メッセージ

「DNAの覚醒」を促し、躍動する生命体のような組織を実現する

社長という立場で、注力すべきは「人財・組織」です。次元上昇させる4つの領域の一つでもあり、非常に重要なテーマです。私は、人間が生まれながらにして持っている能力にはほとんど差がなく、年齢を重ねるにつれて潜在力が覚醒してくるかどうかで、能力の差が生じるのだと捉えています。豊田通商グループ7万人が、それぞれの得意分野で能力を最大限発揮できるよう職場環境の整備に努めていきます。そして、世界各国の従業員同士が組織・地域・ジェンダー・国籍等を越えて多様な力を結集し、他に類を見ない異能を発揮する「7万人の大旅団」の形成を目指したいと考えています。

私たちを取り巻く外部環境に目を向ければ、不確実性の高い状況が続くと予想されます。人と組織も大きく変わっていかねば、グローバル市場で勝ち残ることは難しくなります。変化に対して素早く、かつ柔軟に対応するには、会社という組織全体に神経が行き渡り、脳に情報が即座に伝わり、素早い行動がとれる生命体になっている必要があります。このような状態を実現するには、当社のMissionとVision、そして「豊田通商DNA」が従業員一人ひとりに浸透し、組織内に信頼感が醸成されていることが不可欠となります。こうした認識・考え方にに基づき、世界で活躍する7万人の「DNA覚醒」と、躍動する生命体のような組織の実現を目指します。

「DNAの覚醒」をさらに促すために、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)や人事制度の改定等、人財開発の強化にも取り組んでいます。当社グループは、従業員のさまざまな「違い＝“異”」を受け入れ、事業の成長に結びつけてきました。ただし、役員や管理職層における多様性の確保は、まだ道半ばです。DE&Iを強みとする組織だからこそ、リーダーシップも多様であるべきだと私は考えています。そこでまず、海外拠点・海外現地法人の重要ポストに関して、各地域のビジネス環境や慣習・文化を把握している現地人財を後継者候補に選定し、育成を進めています。2024年11月時点で、後継者候補に占める現地人財の比率は47%に達しています。この他にも、本部と地域をまたぐ異動の推進や、事業体経営者として現場で挑戦する機会の創出にも継続的に取り組んでいます。

現場主義で育ってきた私は、会議があまり好きではなく、会議そのものを減らしたり、時間の短縮を進めています。ただし、社長就任後に新設した会議があります。それがエンゲージメントを高め合う風土の醸成を目的とした全社横断会議「Human Company Taskforce」です。「女性の管理職比率を高める体系的な取り組み」や、「働き方改革の具体策」等、組織や人事に関する課題をマンスリーのアジェンダとして設定し、集中的に議論を行っています。

詳細はP.42～46「人事戦略」をご覧ください ➡

「本籍地・トヨタグループ、現住所・商社」という原点に立ち返る

「本籍地・トヨタグループ、現住所・商社」。

豊田通商は、自らの立ち位置をこのように表現してきました。実際、私たちは「トヨタグループ」という輪と「商社」という輪が重なる場所に存在しています。トヨタグループは未来志向のマインドを持ち、自分以外の誰かのために幸せを量産し、次代の新たな道を発明しようと突き進んでいます。一方、商社という業態は、日本発のグローバルな企業として独自の進化を遂げてきました。当社グループは、これら両方の強みを兼ね備えた、きわめてユニークな存在です。世界中のさまざまな国・地域で事業の現場に立ち続け、そこに暮らす人々の想いに寄り添ってきたからこそ、「未来の子供たちにより良い地球を届ける」というMissionを掲げ、サステナブルな成長を続けていくことができるのです。

今後も、豊田通商ならではの強みをさらに磨き上げ、“Be the Right ONE”(“代替不可能・唯一無二”の存在)を追求する「異能の総合商社」としての存在を継承していきます。



02

価値創造ストーリー

- P.10 Mission・Vision・Valuesの継承
- P.11 成長の歴史を通じて築き上げた豊田通商の「強み」と「らしさ」
- P.12 価値創造モデル
- P.13 価値創造モデルの構成
- P.14 豊田通商らしい事業を生み出す経営資本(Management Capital)
- P.15 “Be the Right ONE”を実現する
豊田通商の価値創造の取り組み(Value Creation)
- P.16 経済も地球もより良くする豊田通商の長期に目指す姿(Outcome)
- P.17 中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)の概要

Mission・Vision・Valuesの継承

私たち豊田通商グループは「未来の子供たちにより良い地球を届ける」というMissionを掲げ、
唯一無二の存在“Be the Right ONE”になることを目指します。
そのために、当社の中で脈々と受け継がれてきた豊田通商DNAを一人ひとりが覚醒させていきます。



* Gembality: Gemba(現場=現地・現物) + Reality(現実)の造語

成長の歴史を通じて築き上げた豊田通商の「強み」と「らしさ」

成長の歴史



築き上げた豊田通商の強み

自動車関連事業

トヨタグループの成長と
ともに国内外で事業を拡大唯一無二の自動車総合
バリューチェーンを確立

循環型静脈事業

未来を見据え1970年より
循環型静脈事業を開始循環型静脈事業の
グローバルでの面展開

再生可能エネルギー事業

1987年から時代に先駆け
再エネ事業に進出国内再エネシェアNo.1
のプレゼンスを発揮

アフリカ事業

約170年にわたるアフリカでの
事業経験を基に全54カ国へ事業展開アフリカ大陸における
強固なプレゼンス

継承すべき「豊田通商らしさ」

豊田通商DNA



Humanity

誠実に
思いやる
情熱をもって

Gembality

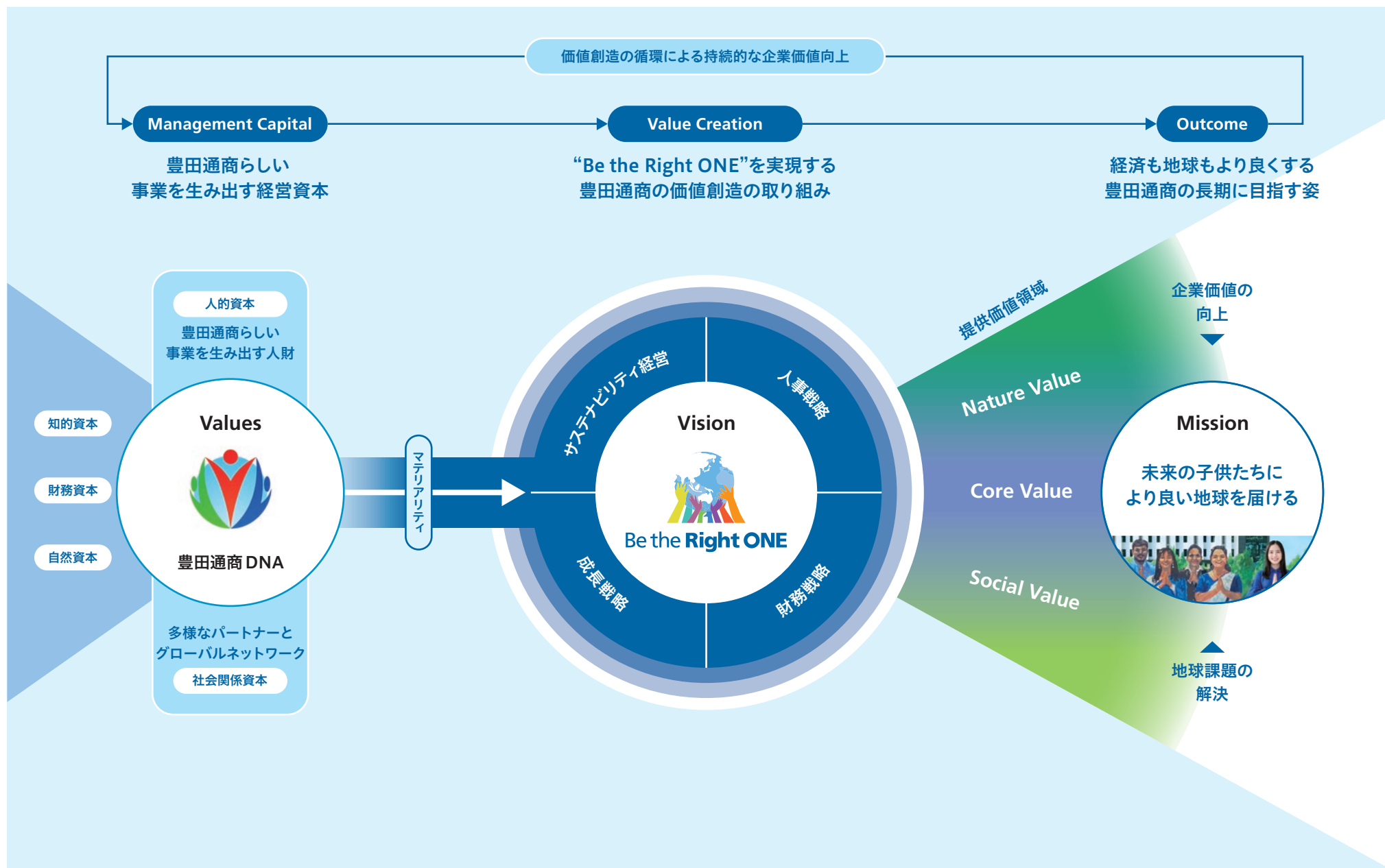
現場に寄り添う
現実に向き合う
やりぬく

Beyond

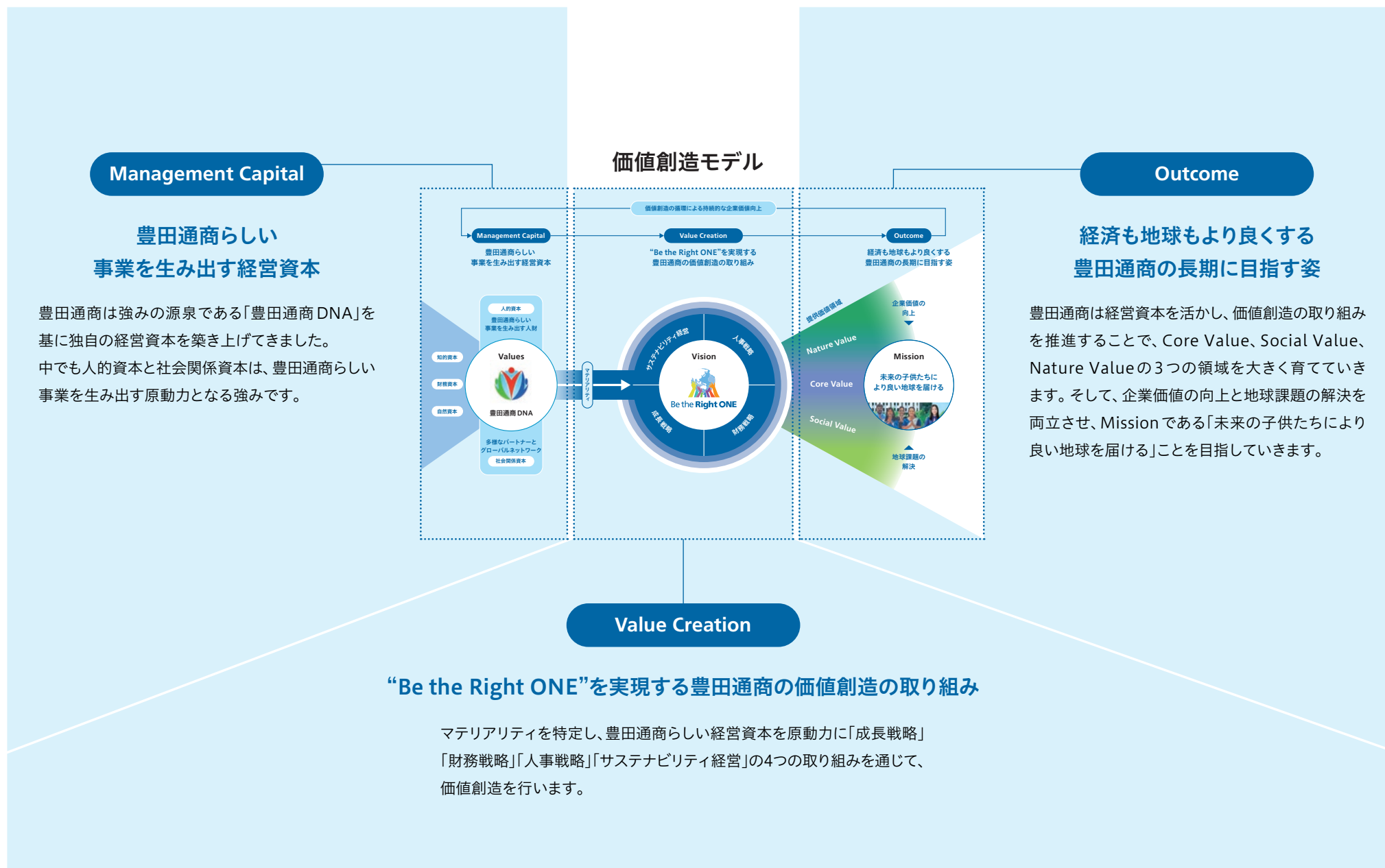
壁を超える
共に、切り拓く
未来を創り出す

当社の強みの源泉である
「豊田通商らしさ」をグローバルに
次世代へ継承・進化させ、
過去・現在・未来へと
大切なことと行動を紡ぐ

価値創造モデル



価値創造モデルの構成



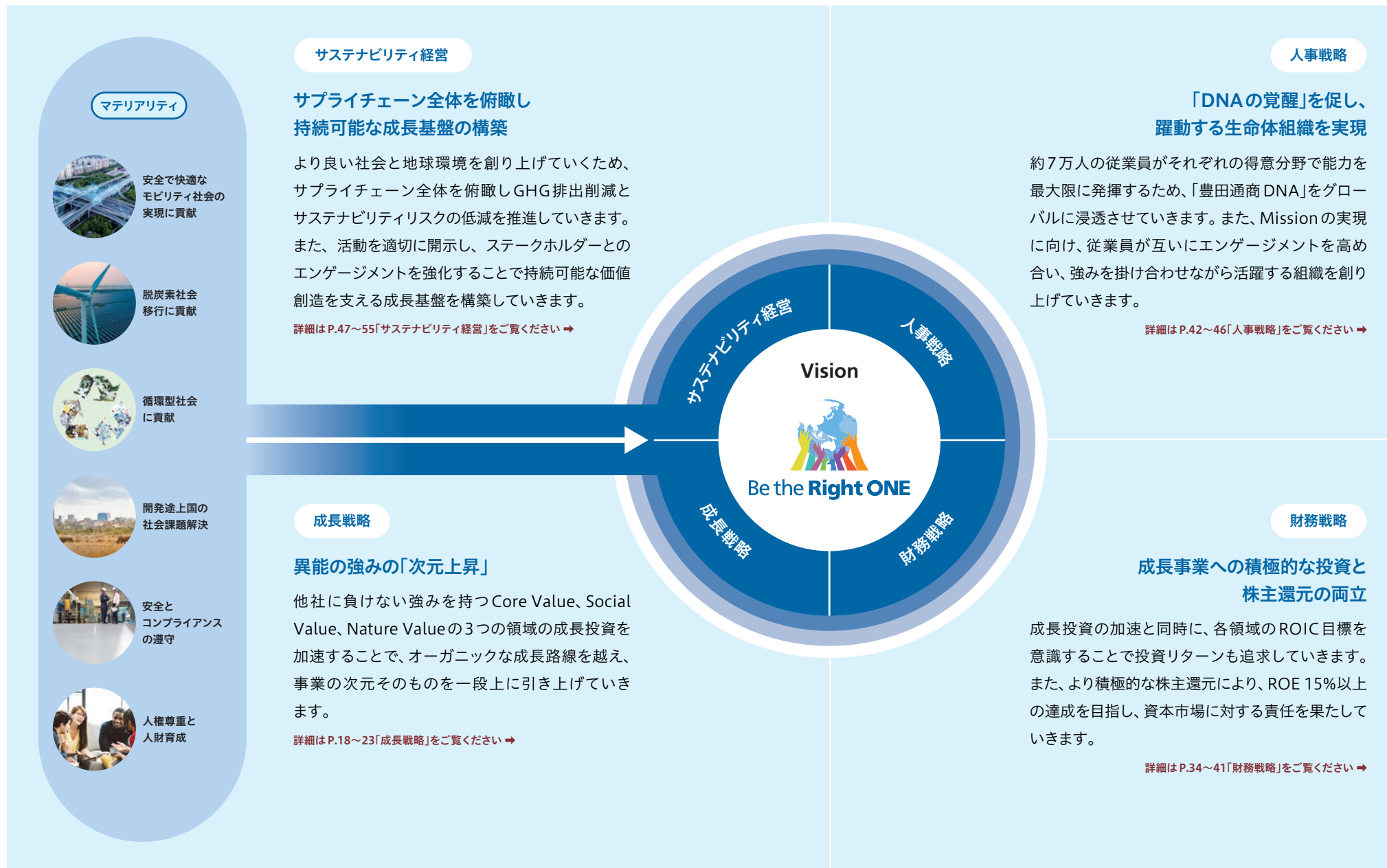
価値創造モデルの構成

豊田通商らしい事業を生み出す経営資本(Management Capital)



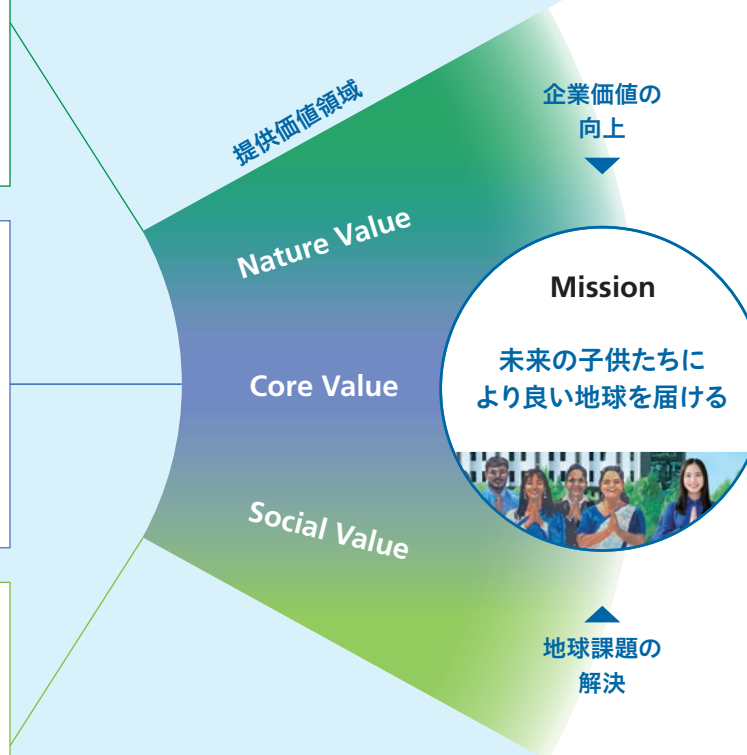
価値創造モデルの構成

“Be the Right ONE”を実現する豊田通商の価値創造の取り組み(Value Creation)



価値創造モデルの構成

経済も地球もより良くする豊田通商の長期に目指す姿(Outcome)



Outcome

経済も地球もより良くする
 豊田通商の長期に目指す姿

Core、Social、Natureの
 領域を大きく育て、
 企業価値向上と
 地球課題解決を両立し、
 Missionの実現を目指します。

中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)の概要

長期に目指す姿の実現に向けたマイルストーンとして、中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)を策定しました。

その定量目標実現に向け、3年累計“1.2兆円”の成長投資を実行し、2028年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益“4,500億円”を目指します。

定量目標 (2028年3月期)

親会社の所有者に帰属する当期利益

3,625億円 ➡ **4,500億円**
(2025年3月期実績)

ROE

15%以上

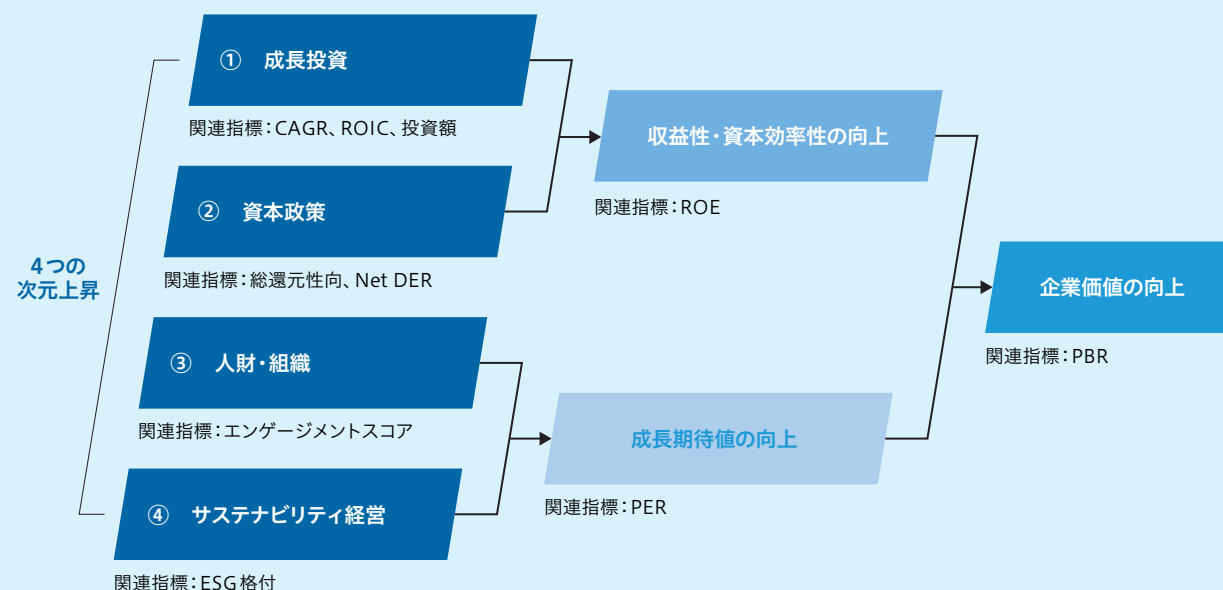
総還元性向

40%以上

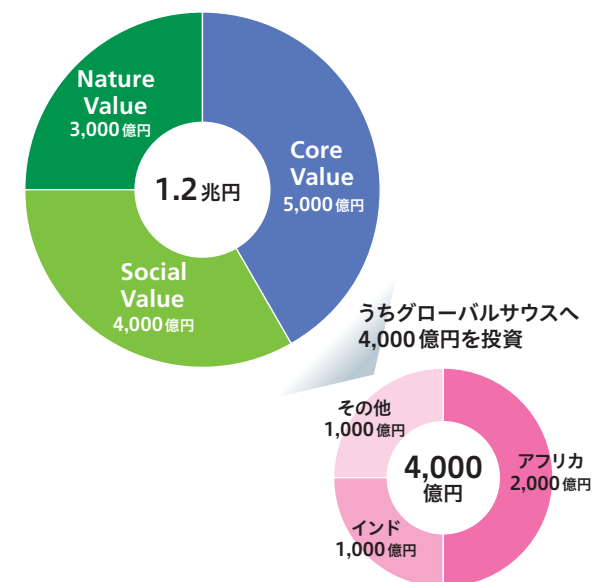
3年累計投資

1.2兆円以上

次元上昇による企業価値向上



3年累計投資の内訳



中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)の詳細はこちらをご覧ください

https://www.toyota-tsusho.com/ir/earnings-presentations/upload_files/RJ_chukei_104_4Q.pdf

03

成長戦略

P.19 次元上昇モデル

P.20 次元上昇の取り組みによる成長戦略の実現——Core Value

P.21 次元上昇の取り組みによる成長戦略の実現——Social Value

P.22 次元上昇の取り組みによる成長戦略の実現——グローバルサウス

P.23 **特集** グローバルNo.1のサーキュラーエコノミープロバイダーへ
—Radius Recycling社の完全子会社化—

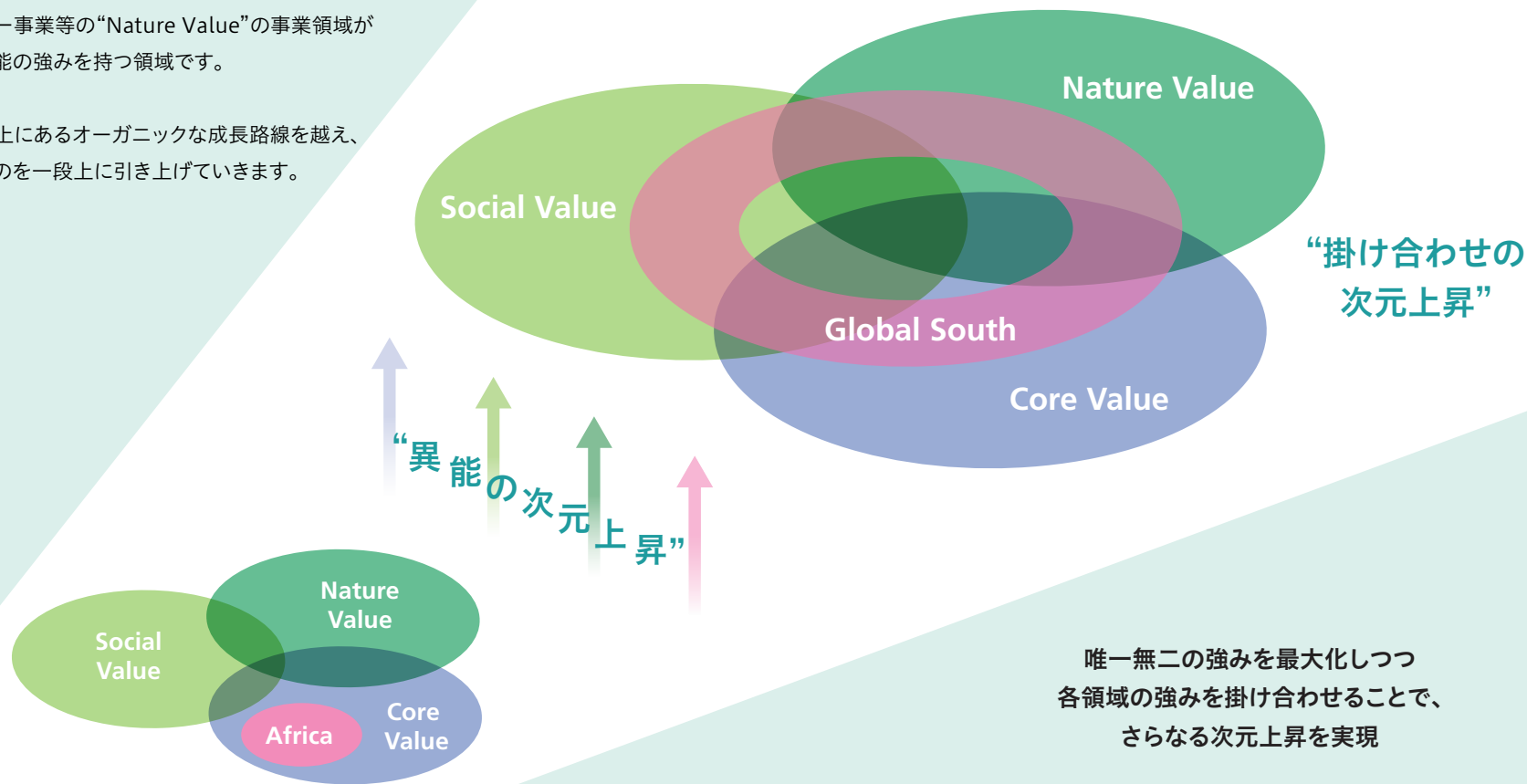


次元上昇モデル

「次元上昇」による成長の実現

自動車関連事業を中心とした“Core Value”、
循環型静脈事業等の“Social Value”、
再生可能エネルギー事業等の“Nature Value”の事業領域が
他社に負けない異能の強みを持つ領域です。

過去からの延長線上にあるオーガニックな成長路線を越え、
事業の次元そのものを一段上に引き上げていきます。



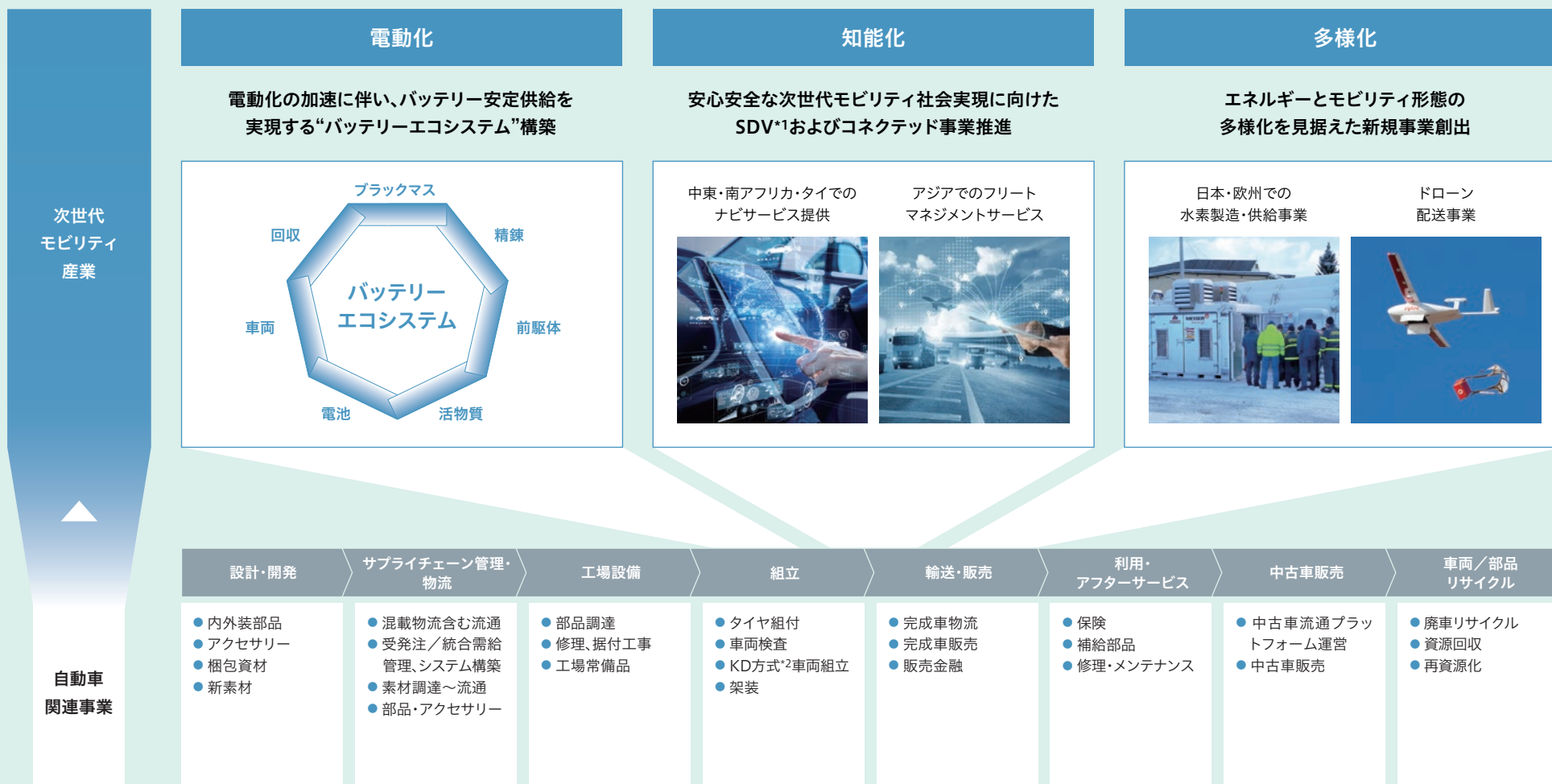
唯一無二の強みを最大化しつつ
各領域の強みを掛け合わせることで、
さらなる次元上昇を実現

同時に
次元上昇した領域を
グローバルサウスへ展開

次元上昇の取り組みによる成長戦略の実現 ― Core Value

次世代モビリティ社会の先導者となる

自動車産業は100年に一度の大変革期にあり、次世代モビリティ産業へと進化しつつあります。これまで当社が培ってきた自動車関連事業の総合バリューチェーンを活かして、「電動化」「知能化」「多様化」の切り口で新たな事業を創出することで次世代モビリティ社会の先導者となります。



*1 Software Defined Vehicle

*2 Knock Down 方式：製品を部品または半完成品の状態で輸出し、海外の工場を組み立てる生産・物流の方式

次元上昇の取り組みによる成長戦略の実現 — Social Value

グローバルNo.1のサーキュラーエコノミープロバイダーへ

豊田通商グループは、自動車製造における原材料調達から販売に至る「動脈サプライチェーン」と、廃車や廃プラスチック等の資源回収、再資源化を行う「静脈サプライチェーン」を一貫して構築してきました。また、将来のバッテリー需要の高まりを見据えて、廃バッテリー再資源化に先行して取り組んでいます。これらの取り組みをグローバルへ展開し、グローバルNo.1のサーキュラーエコノミープロバイダーを目指します。



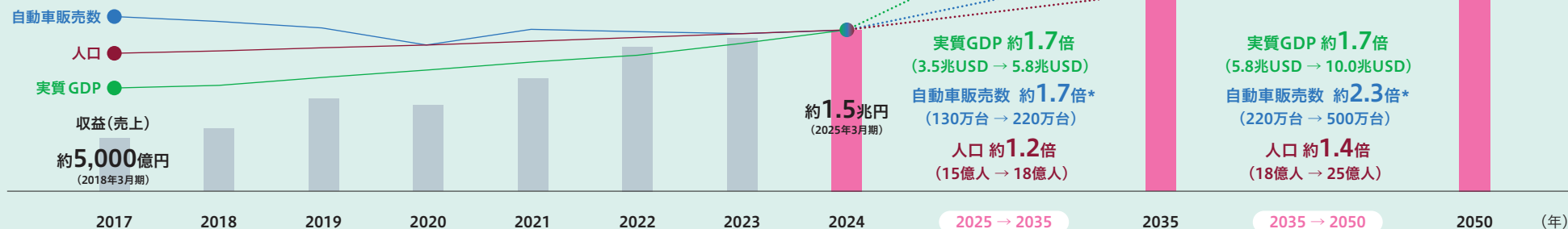
次元上昇の取り組みによる成長戦略の実現 ― グローバルサウス

アフリカでの事業規模を3倍へ拡大

豊田通商グループは170年以上にわたり、アフリカの経済発展に携わってきました。グループ会社のCFAO社と共に、モビリティ・グリーンインフラ・ヘルスケア・コンシューマーという4つの事業領域と、アフリカ全54カ国での面展開によって、2017年からの7年間で約3倍の成長を実現しました。アフリカの人口や経済の成長はさらに加速し、世界の成長エンジンとしての役割が期待されています。この急激な成長と共に顕在化する課題の解決に貢献する事業を創出することで、2035年に向けて事業規模を約3倍へ拡大していきます。



全54カ国のネットワーク

2025年→2035年で
3倍の成長を目指す2017年→2024年で
3倍に成長

*当社推計値

特集

グローバルNo.1の
サーキュラーエコノミー
プロバイダーへ

—Radius Recycling社の完全子会社化—

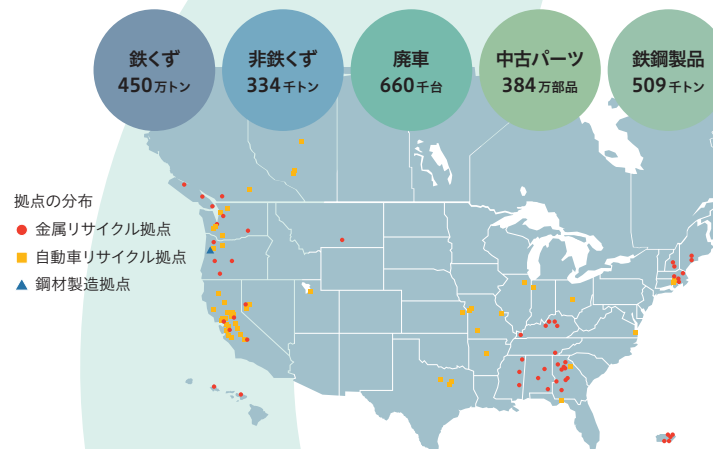
当社は、2025年7月に、Toyota Tsusho America社を通じて、北米トップクラスのリサイクル企業である米国のRadius Recycling社を完全子会社化しました。豊田通商が持つ再生資源を軸としたクローズドなサプライチェーンを構築する機能とRadius Recycling社の強みを掛け合わせることで、新たなモノづくりを通じて北米における高品質な再生資源の供給を強化していきます。



1 Radius Recycling社の強み

① 北米で100を超える自社回収・集荷拠点

取り扱い品目（2024年8月期末実績）



② 顧客ニーズに合わせた再生資源の供給能力

Radius Recycling社の強みは全米各地のネットワークを活かした母材回収、回収した母材を高品質な再生資源へ選別加工する技術、またそれらを港湾設備等を活用し国内のみならずグローバルへ供給できる体制にあります。これによりお客さまの多様な素材ニーズに対応した高品質な再生資源の安定供給が可能となります。

また、電炉を活用したグリーンスチールの製造や、使用済み自動車から取り外した部品の販売から金属資源回収までを一貫して行うPick-n-Pull事業、パートナー連携による全米回収ネットワークを活用したワンストップ廃棄物引き取り・再資源化サービスを通じて、環境負荷の低減と資源循環の両立を図り、持続可能で豊かな社会の実現に貢献しています。

2 強みの掛け合わせで、再生資源の
グローバルへの供給基地を目指す

「金属スクラップ」「使用済み自動車」「車載用電池」の3つの領域でシナジーを最大化させ、再生資源のグローバルへの供給基地を目指します。当社の強みである、製造工程から発生する廃材や使用済み品を回収し再度生産工程へ供給する「クローズドループの構築」、廃車のみならず廃触媒や車載電池まで幅広いリサイクルを可能にする「再資源化機能」と「再資源化技術」をRadius Recycling社の強みと掛け合わせることで幅広くサーキュラーエコノミー、カーボンニュートラルに貢献することを目指します。

金属スクラップ



- 回収ヤード網 (53拠点)
- 豊富な取扱数量 (米国2位)

シナジー

- 再生資源を起点としたグリーンスチールのサプライチェーン構築
- 自動車OEMの再生資源ニーズに対する高品質な再生材料サプライチェーン構築



- 自動車OEMへの鋼材サプライチェーン
- 再生資源品質の作り込み
- 工場内廃棄物管理サービス

使用済み自動車



- 回収ヤード網 (50拠点)
- シュレッダー母材

シナジー

- 既存の取扱商品に対する付加価値の向上 (再生資源・部品)
- 自動車OEM向け廃触媒由来の再生貴金属供給量の増加



- 使用済み自動車からの高い資源回収率
- 自動車OEM向けクローズドループ

車載用電池



- 使用済み自動車からの回収

シナジー

- 市中発生の使用済み電池・工場発生電池廃材の回収と再資源化による電池クローズドループの構築



- 電池の再資源化技術
- 電池メーカーへの再生電池材料のサプライチェーン



04

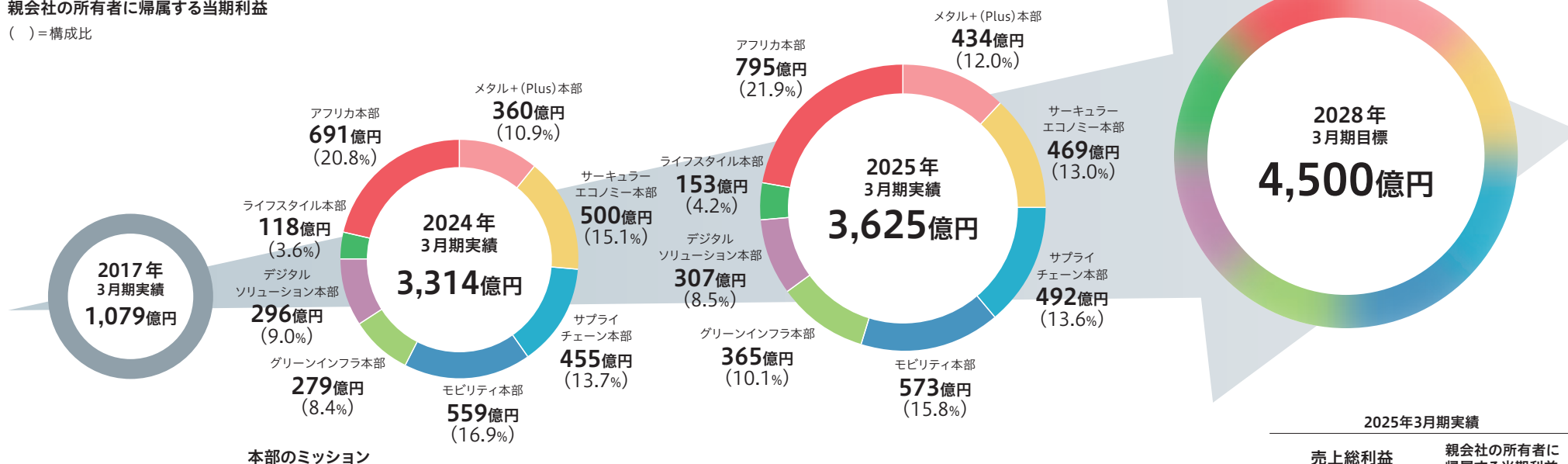
事業戦略

- P.25 本部別データ
- P.26 メタル+ (Plus) 本部
- P.27 サークュラーエコノミー本部
- P.28 サプライチェーン本部
- P.29 モビリティ本部
- P.30 グリーンインフラ本部
- P.31 デジタルソリューション本部
- P.32 ライフスタイル本部
- P.33 アフリカ本部

本部別データ

親会社の所有者に帰属する当期利益

() = 構成比



		2025年3月期実績	
		売上総利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
メタル+ (Plus) 本部	“大胆な+ (Plus)”で、サステナブルな未来をつくる	1,096 億円	434 億円
サーキュラーエコノミー本部	新しい資源循環のあり方をデザインし、未来の子供たちに、より良い環境・新しい豊かさを届ける	1,119 億円	469 億円
サプライチェーン本部	サプライチェーンを守りつなぐ機能を更に磨きあげ、地政学リスクの課題やグローバルで多様化するニーズに幅広く対応する	1,317 億円	492 億円
モビリティ本部	新たなビジネスモデルを構築することで、移動を通じてこれからの社会に幸せを量産していく	1,668 億円	573 億円
グリーンインフラ本部	再生可能エネルギーと機械ビジネス現場力のシナジーにより持続可能な地球環境を支える社会インフラの実現に貢献していく	1,037 億円	365 億円
デジタルソリューション本部	技術革新、デジタル変革を常に先取りし、デバイス並びにソフトの活用で次世代モビリティ社会への課題解決を始めとしたソリューションビジネスを一層拡大していく	1,157 億円	307 億円
ライフスタイル本部	Economy of Lifeビジネスの推進本部として、当社ならではの事業を創出する	643 億円	153 億円
アフリカ本部	アフリカNo.1プレゼンスを更に加速し、変化を着実に先取り、アフリカの課題解決と未来の発展に貢献していく	3,255 億円	795 億円

事業戦略

メタル+ (Plus) 本部

本部CEOメッセージ

サステナブルな未来を創り出し、
全てのステークホルダーから選ばれ
続けるため、私たちは素材産業の
サプライチェーンに高次元の付加
価値=+ (Plus)を創造していきます。



メタル+ (Plus) 本部
CEO*1

廣部 貴巳

事業戦略

- 新技術の活用でオペレーションを高度化し、モビリティ向け素材を中心とした流通加工事業の競争力を強化し、グローバルサウスへ展開
- アセット最適化によるリソースシフトを進め、素材およびサプライチェーンのグリーン化を実現するとともに、次世代エネルギー（風力、太陽光、水素、半導体等）領域の拡大や新興地域の発展に貢献

事業内容

モビリティ素材ソリューション SBU*2

- モビリティ向け素材（鋼板、非鉄金属等）の販売・流通加工事業
- カーボンニュートラル（CN）実現に向けたグリーンサプライチェーンの構築およびソリューション提供

メタルソリューション SBU

- 次世代のエネルギー・インフラ関連を含む幅広い業界への素材の販売・流通加工事業
- CN実現に向けたグリーンサプライチェーンの構築およびソリューション提供

*1 Chief Executive Officer

*2 Strategic Business Unit

市場環境

デジタル・新技術の発展、新興地域の成長、ブロック経済の台頭、地政学リスクの高まり、脱炭素社会に向けた対応等、先行きは不透明です。お客さま・パートナーからのコスト軸・機能軸での競争力確保に対する従来のニーズに加え、サプライチェーンの高度化やグリーントランスフォーメーション（GX）を可能にする商品・機能の新たなニーズ拡大が見込まれています。

事業展開

当社が培ってきた加工事業群
世界10カ国、33拠点でビジネスを展開

● 事業拠点数（計33拠点）



TOPICS

電解鉄メーカーのElectra Steel社に出資

鉄鋼サプライチェーン全体のグリーン化への取り組みとして、米国のElectra Steel社へ出資しました。同社の電解鉄の製造方法は、極めて低い温度での精錬が可能であるため、CO₂排出量の大幅削減に貢献できます。この強みを活かし、鉄鋼業界およびそのエンドユーザーのCN実現を支援します。



VOICE

Electra Steel社は、豊田通商がClean Iron*3の商業化に向けた戦略的パートナーとなったことを光栄に思います。豊田通商のグローバルな事業展開と卓越した評価は、当社の事業拡大にとって極めて貴重なリソースになると期待しています。



Electra Steel 社
Co-founder and CEO
Sandeep Nijhawan

*3 グリーンスチールを製造するための原料である低炭素鉄源の一つであり、99%純鉄



本部の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/metal.html>

事業戦略

サーキュラーエコノミー本部

本部CEOメッセージ

動静脈一貫のサプライチェーンを構築することによって、循環型社会の実現に貢献し、未来の子供たちにより良い地球や新しい豊かさを届けたいです。



サーキュラーエコノミー
本部CEO

佐合 昭弘

事業戦略

- 希少・重要資源の開発から素材・部材の調達と供給を行う動脈ビジネスならびに使用済み製品(再生資源)の回収および再資源化を行う静脈ビジネスを一貫で行い、循環型社会の実現に貢献

事業内容

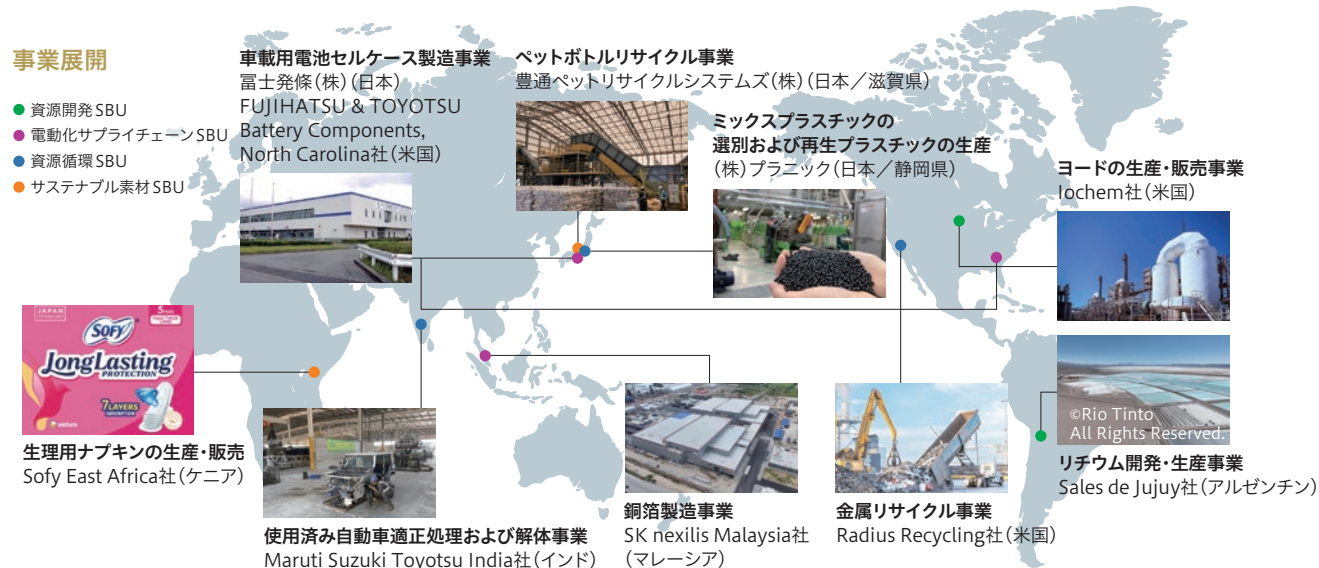
- | | |
|---------------------------------|---|
| 資源開発SBU | <ul style="list-style-type: none"> ● 自動車の電動化に欠かせないクリティカルメタル(必須金属)、生活に欠かせない希少無機資源の開発・中間製品の製造事業運営 |
| 電動化
サプライ
チェーンSBU | <ul style="list-style-type: none"> ● 電池・電子材料、関連製品の輸出入・三国間・国内販売、関連する事業企画・運営 |
| 資源循環SBU | <ul style="list-style-type: none"> ● 資源循環を見据えた新しいモノづくりを支える素材供給から、再生資源回収、再資源化、リサイクル原料の製造までの動静脈一貫機能の提供 |
| サステナブル
素材SBU | <ul style="list-style-type: none"> ● 洗剤、衛生材料、医薬品、包装・コーティング材の原料・製品の販売、製造事業体の運営、バイオケミカル取り扱いやプラスチック・溶剤リサイクル事業の運営・推進 |

市場環境

脱炭素社会の実現に向けた対応がビジネス継続の必須条件となりつつある中、当本部が強みとする動静脈一貫ビジネスのグローバル展開には、お客さまから高い期待が寄せられています。その期待と同時に、自然災害や地政学リスクを想定した事業継続計画(BCP)対応、モビリティ変革等の事業変化への対応も求められており、地域最適での機能構築のニーズ拡大も見込まれます。

事業展開

- 資源開発SBU
- 電動化サプライチェーンSBU
- 資源循環SBU
- サステナブル素材SBU



TOPICS

北米におけるバッテリー製造事業

トヨタ自動車(株)の北米統括会社であるToyota Motor North America社(TMNA)と共にバッテリー製造会社として設立したToyota Battery Manufacturing, North Carolina社(TBMNC)は、生産準備を完了し、2025年4月から電動車向けにバッテリーの出荷を開始しました。



VOICE

TBMNCは、トヨタの北米における電動化戦略の中核を担っています。

EV用バッテリーの生産は、北米でのトヨタの未来を左右し、高まるお客さまの期待を超える上で不可欠です。

当社は、資材のロジスティクス、正極活物質のリサイクル、そして重要鉱物の調達における豊田通商の強力なサポートを頼りにしています。



Toyota Motor North
America社
General Manager
Rick Howard



本部の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/circular-economy.html>

事業戦略

サプライチェーン本部

本部CEOメッセージ

お客さまやサプライヤーのサプライチェーンを守り、つなぐ機能をさらに磨き上げ、グローバルで多様化するニーズに幅広く対応することを目指します。



サプライチェーン本部
CEO

中山 弘揮

事業戦略

- 本部 Vision『『つくる』『はこぶ』『つなぐ』*を変えてサプライチェーンの進化で未来社会への責任を果たす』を実現
- さまざまなお客さまやパートナーに寄り添い、デジタル技術等の利活用を通じて、サプライチェーンの領域と機能を拡大し、新たな価値を創出

* つくる：グローバル規模でモビリティ部品の製造・加工事業やバッテリー分野の事業開発、リサイクルしやすい商品開発を推進、さらに製造時・廃車時に発生する端材（エアバッグ等）を回収、再資源化する循環型モノづくりを推進します。
はこぶ：物流最適化や倉庫内オペレーション自動化、輸送に使用する梱包資材の開発・再活用等を進め、物流領域におけるCO₂削減を推進します。
つなぐ：オンライン物流プラットフォームを活用しサプライチェーンを可視化。災害や地政学リスク等に対するソリューション提供やデータの一元管理化を実現し、モビリティ産業のみならず、他産業のお客さまの課題解決に貢献します。

事業内容

グローバル部品SBU	● 部品の輸出入、海外間調達に対する混載物流、需給管理機能を付加した商物一体の最適サプライチェーン構築・運営
ロジスティクス・モジュールSBU	● お客さまの生産に直結した物流センター・輸送事業、空港運営、海外におけるモビリティ部品の組み付け、海外進出企業を支援するテクノパーク事業
部品・用品・機能品SBU	● モビリティ用内外装部品・用品の材料調達、生産、販売、設計・開発、サービスの開発、燃料電池等の環境ソリューションの提供
サプライチェーン事業推進部	● GHG削減事業、再生梱包資材の販売、資源循環事業等

市場環境

モビリティ産業では、サプライチェーン環境の複雑化、地政学リスクの顕在化、地域競争環境の変化、環境規制強化の進展、電動化による競争環境の変化（新しいサプライヤーの台頭）が加速しています。

事業展開

- グローバル部品SBU
- ロジスティクス・モジュールSBU
- 部品・用品・機能品SBU
- サプライチェーン事業推進部



TOPICS

ラストマイル配送事業

自動車業界を中心とした豊田通商グループの物流ネットワークと、温度管理や緊急配送等の付加価値配送機能を持つ出資先の(株)ロジクエストのラストマイル配送ネットワークを組み合わせ、幅広い業界での物流最適化を図ります。



VOICE

ラストマイル配送の最適化とは、単なる業務効率ではなく、「社会インフラを支える」という本質的な使命を担っていると考えます。私たちは豊田通商と共に、脱炭素化や物流改革といった社会課題に真摯に向き合い、次の時代へとつながる価値の提供を目指していきます。



(株)ロジクエスト
代表取締役
三ツ木 研二

事業戦略

モビリティ本部

本部CEOメッセージ

「新たなビジネスモデルを構築することで、移動を通じてこれからの社会に幸せを量産していく」をミッションに掲げ、豊かなモビリティ社会の実現に貢献していきます。



モビリティ本部CEO
原田 繁

事業戦略

- 自動車販売事業に加え、バリューチェーン関連事業・モビリティサービス事業を通じて顧客層を拡大させ、新たな商材の取り扱いとネットワーク構築により事業を拡張
- 電動化・知能化等の技術革新を捉え、安心安全で、環境に優しい次世代モビリティ社会を実現する新たなビジネスモデルを創出

事業内容

- | | |
|-------------|---|
| トヨタSBU | ●トヨタ車両・補給部品の輸出入、車両組み立て、卸売・小売事業 |
| マルチブランドSBU | ●商用車・乗用車・産業車輛等の輸出入、卸売・小売、架装、物流ソリューション事業 |
| バリューチェーンSBU | ●中古車、販売金融、アフターサービス、その他バリューチェーン関連事業 |

市場環境

モビリティ社会を取り巻く環境においては、脱炭素化への取り組みが加速するとともに、自動車の電動化、自動運転をはじめとする技術革新が進んでいます。当本部の事業展開国・地域では、昨今の不安定な国際情勢による地政学リスクが高まっています。このような市場環境の中で、各国・地域の社会課題の解決につながるモビリティサービスが求められています。

事業展開



TOPICS

カンボジアでの車両組み立て生産

Kong Nuon Group 社と共に、Toyota Tsusho Manufacturing (Cambodia) 社を設立し、2024年5月より「ハイラックス」と「フォーチュナー」の現地組立生産を開始しました。

モビリティ産業の発展を通じて同国の経済、社会の発展に貢献していきます。



VOICE

本プロジェクトはカンボジアにとって大きな節目となるものです。政府やお客さまからの大きな期待を背負い、無事故・無遅延で生産開始できたことを誇りに思います。

ステークホルダーの皆さまのご支援に心より感謝申し上げます。現地生産を通じてより良い社会づくりに貢献していきます。



Kong Nuon Group 社
CEO

Oknha
Kong Nuon



本部の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/mobility.html>

事業戦略

グリーンインフラ本部

本部CEOメッセージ

「カーボンニュートラルといえば豊田通商」と認めていただけるよう、お客さまのお困り事を解決し続ける“Be the Right ONE”な本部を目指します。



グリーンインフラ本部
CEO

国弘 浩介

事業戦略

- 風力や太陽光等のグリーンエネルギーの開発・供給を通じ、業界を先導する志でお客さまのCN化やサステナブルな社会づくりに貢献
- CO₂排出量低減に寄与する設備の選定・提案・据付等のグリーンな社会インフラの構築に資する事業展開

事業内容

- 機械インフラ SBU**
- モビリティ産業向けを中心とした製造・物流設備、部品等の国内外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の提供
 - エネルギー・港湾インフラおよび建設機械等の社会インフラ整備・事業運営

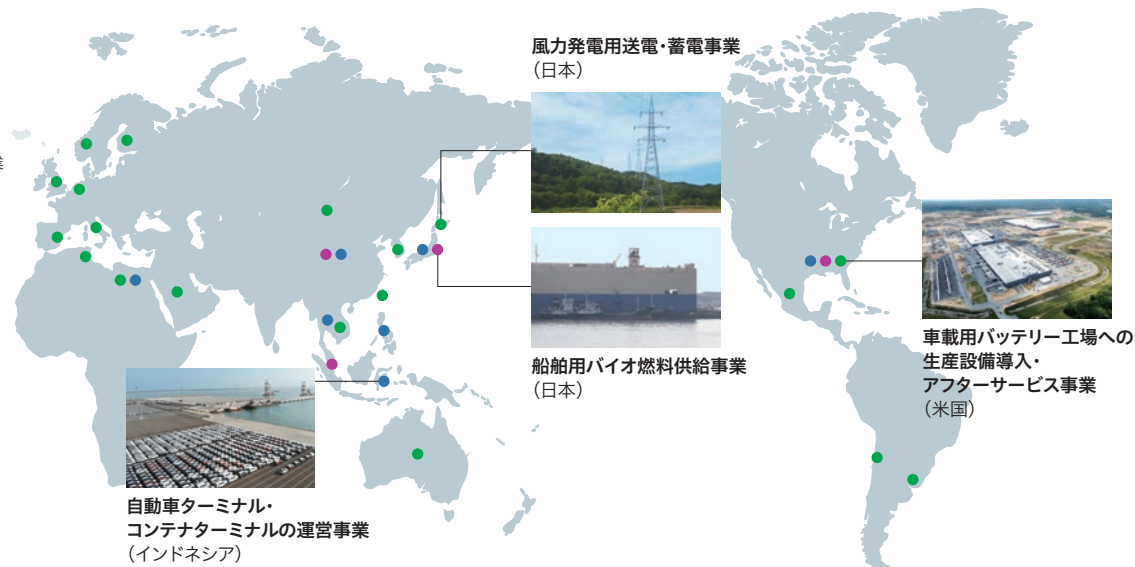
- グリーンエネルギー SBU**
- 風力、太陽光、水力、バイオマス等の再生可能エネルギー開発・事業運営
 - LNG、バイオディーゼル等のCN燃料供給事業

市場環境

米国トランプ政権の関税政策や各国での政権交代により、CNや自動車の電動化へのスタンスに変化が見られます。日本国内ではデータセンターの新增設や自動車の電動化により電力需要が増加、欧米では生成AIやEVの普及が電力消費を押し上げ、新興国でもエネルギー需要が急増、再エネ市場が急拡大しています。モビリティ産業では生成AI活用加速・実装化や製造新工法活用が本格化しています。

事業展開

- 電力事業
- 燃料事業
- 機械・プラント事業



TOPICS

(株)ユーラスエネルギーホールディングスとテラスエネルギー(株)の統合

2024年4月にテラスエネルギー(株)を完全子会社化し、2025年4月1日に同社と(株)ユーラスエネルギーホールディングスを経営統合しました。国内No.1の風力・太陽光の発電容量を有する発電事業者として、グローバルに選ばれ続ける再生可能エネルギー事業会社への飛躍を目指します。



VOICE

再エネ領域に大きな強みを持つ2社の仲間が、共に知識・経験を持ち寄り互いに学び合えば、一層シナジーが創出できると考えています。

これから豊田通商グループのCN戦略の「核」としてグループをリードし、お客さまや地域社会から選ばれ続ける存在を目指し果敢に挑戦し続けます。



(株)ユーラスエネルギーホールディングス
執行役員

鈴木 ゆづる



本部の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/green-infrastructure.html>

事業戦略

デジタルソリューション本部

本部CEOメッセージ

「エレクトロニクスで人々の可能性を広げたい」「世の中を快適で、楽しく、豊かにしたい」と考えています。世界中のお客さまやパートナーと共に「優しい未来」を実現します。



デジタルソリューション
本部CEO
松崎 英治

事業戦略

- 技術革新やデジタル変革を常に先取りし、デバイスとソフトウェアの活用で次世代モビリティ社会が抱える課題の解決をはじめとしたソリューションビジネスを一層拡大

事業内容

デバイス&ソフトウェアソリューションSBU

- 自動車・家電・情報通信機器・産業機器等に組み込まれる電子デバイスをグローバルに販売
- CASE*実現に向けたハードウェア・ソフトウェア・サービスの開発と販売

ICTソリューションSBU

- ICTに関する製品・サービスをグローバルに販売
- コネクティッドカーの安全を支える車両セキュリティ事業、車載ソフトの無線配信事業の推進
- AI開発等に資する演算リソース、各種ツールの販売

* Connected, Autonomous, Shared, Electric

市場環境

当社グループを取り巻く環境の変化やテクノロジーは急速に進化しており、デジタルやAIは日常で当たり前に使われるようになりました。半導体やAI等の進化に伴い、ビジネスモデルや価値提供の対象は「モノ(ハード、商材)」に加えて、「コト(ソフト、サービス)」に変化しています。

事業展開

- デバイス&ソフトウェアソリューションSBU
- ICTソリューションSBU



半導体・電子部品販売



組み込みソフト開発



コネクティッドサービス



エンタープライズIT



サイバーセキュリティ

TOPICS

エレマテック(株)の完全子会社化

2025年1月に、電子材料、電子部品、設備等の販売、加工・組立、設計および製造受託を行うエレマテック(株)を株式公開買付けにより完全子会社化しました。今後は商材・市場・地域・機能・人材交流等、あらゆる面での連携を一層強化し、豊田通商グループとしてさらなる企業価値の向上に努めていきます。



VOICE

2011年の資本業務提携以降、連携を続けてきましたが、今回の完全子会社化により、当社創業以来80年で培ってきた7,200社の仕入先・6,200社の顧客基盤等のさまざまな強みを豊田通商とのシナジー活動によりさらに深化させ、当社の持続可能な成長につなげていきます。



エレマテック(株)
代表取締役社長
大越 浩一

事業戦略

ライフスタイル本部

本部CEOメッセージ

6つの事業分野で幅広いEconomy of Lifeビジネスをグローバルに展開し、人々の暮らしを支え、育み、つなぐことができる“Be the Right ONE”な存在となることを目指します。



副社長
ライフスタイル本部
CEO

綿貫 辰哉

事業戦略

- 食料資源の確保や穀物の安定供給体制の構築に加え、食品原料の販売・加工機能を強化し、持続可能な社会づくりに貢献
- 保険、繊維、住環境、ヘルスケア・メディカル事業を通じて、心身の健康増進や生活の質の向上に取り組み、Well-beingの実現に注力

事業内容

フード&アグリビジネス SBU

- 穀物分野：穀物の輸出入、国内穀物サイロ等
- 食品分野：食品・農畜水産物輸出入卸および加工、国内給食等

ウェルネス SBU

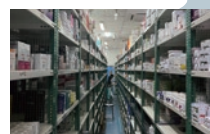
- 保険分野：国内外保険代理店、保険仲介等
- 繊維分野：原料からテキスタイルおよび繊維製品の企画・生産・物流・販売
- 住環境分野：海外ホテルレジデンス開発・運営、企業保有不動産の有効活用、賃貸・分譲マンション開発・運営、オフィス・工場の改修工事、オリジナル家具の企画・販売等
- ヘルスケア・メディカル分野：海外医療関連、リハビリ、介護用品等

市場環境

現代社会はグローバル化の進展により、ますます複雑化し、人々のライフスタイルも急速に変化しています。そのような変化の中でも、心と身体の健康を保ち、生活の質を向上させることの重要性がより高まっています。当本部は医衣食住等の生活に関わるさまざまな分野において、人々が安心・安全で快適に過ごせる環境を提供することを使命としています。

事業展開

- 穀物分野
- 食品分野
- 保険分野
- 繊維分野
- 住環境分野
- ヘルスケア・メディカル分野



医薬品流通事業
Skites Pharma 社
(インド)



ホテルレジデンス事業
TTL RESIDENCES 社、
Toyota Tsusho Real Estate Cikarang 社
(インドネシア)



クロマグロ養殖・販売事業
(株)ツナドリーム五島、
(株)ツナドリーム沖縄(日本)



廃漁網リサイクル事業(日本)



穀物集荷・物流事業
NOVAAGRI INFRA-ESTRUTURA
DE ARMAZENAGEM E ESCOAMENTO
AGRICOLA 社(ブラジル)



保険仲介事業
HYLANT & TOYOTSU
Insurance Services 社(米国)

TOPICS

インドでの病院「SAKRA WORLD HOSPITAL」の運営・医療周辺サービス事業

経済成長を続けているインドでは、セコムグループとの連携で現地に病院を開設し、地域の皆さまの医療アクセス向上に貢献しています。また、医薬品流通やリネンサプライ等の医療周辺サービス事業も展開し、快適で健やかなインドの未来社会の実現を目指しています。



VOICE

2014年の病院開設以来、豊田通商とセコム医療システム(株)は共同で事業を行っています。インドでの医療サービス提供は大きなチャレンジでしたが、当地で長い事業実績を有する豊田通商との強固なパートナーシップにより地域に根差した質の高い医療を提供し続けることができ、大変心強く思っています。



セコム医療システム(株)
常務取締役

牧 卓



本部の詳細はこちらをご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/lifestyle.html>

事業戦略

アフリカ本部

本部CEOメッセージ

当本部のVision「WITH AFRICA FOR AFRICA」の下、CFAO社と共にアフリカ全土でビジネスを推進し、未来の子供たちのために、アフリカのさらなる発展に貢献しています。



アフリカ本部CEO
Richard Bielle

事業戦略

- 4つの異なる事業領域（モビリティ、グリーンインフラ、ヘルスケア、コンシューマー）と、アフリカ全54カ国でのビジネス展開の掛け合わせにより、着実な成長を実現
- 全ての事業領域において、輸入から生産、小売までのバリューチェーンを構築し、高品質な製品とサービスを提供

事業内容

モビリティSBU

- 新車・中古車・産業車輛等の輸出入・卸売・流通・小売・リース・アフターサービス、車両組み立て事業、自動車生産支援事業

グリーンインフラSBU

- 再生可能エネルギー開発・事業運営、電力・港湾等の社会インフラ開発
- ソーラーパネル・エレベーター・冷房機器等の民間企業向け各種技術サービス

ヘルスケアSBU

- 医薬品の製造・卸売・小売

コンシューマーSBU

- リテール事業の開発（ショッピングモール、スーパーマーケット等）、日用品の輸入・製造・流通

市場環境

アフリカ大陸は「21世紀最大のフロンティア」とも呼ばれ、成長の可能性にあふれています。アフリカ全土の総人口は、現在の15億人から、2050年には世界人口の1/4を占める25億人*を見込み、急速な人口増加が予測されています。特に若い世代を中心とした人口の増加はアフリカ市場の魅力となっており、アフリカの経済成長率は世界の成長率を上回ることが期待されています。

* 出典：国連世界人口推計2024年版

事業展開

- モビリティSBU
- グリーンインフラSBU
- ヘルスケアSBU
- コンシューマーSBU

モビリティSBU



コンシューマーSBU



グリーンインフラSBU



ヘルスケアSBU



TOPICS

アフリカにおける
再生可能エネルギー事業を加速

当社グループのAeolus社が、Scatec社と共に、チュニジアにおいて当社初となる太陽光発電所（合計100MW）のIPP事業に参画しました。アフリカ各国の状況に適した再エネ電源の開発・導入量拡大を目指していきます。

建設中の太陽光発電所



VOICE

チュニジアでの太陽光発電プロジェクトは、Aeolus社との強固なパートナーシップを象徴しています。チュニジアにおけるエネルギー多様化やガス依存の削減に貢献し、再生可能エネルギー分野でのさらなる連携につながるものと確信しています。持続可能な未来への一步を共に築けたことを心から嬉しく思います。



Scatec社
CEO
Terje Pilskog



本部の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/africa.html>

05

財務戦略

P.35 CFOメッセージ

P.39 投資サイクルマネジメント

P.40 リスクマネジメント



CFOメッセージ

より高い目標を掲げ 将来を見据えた戦略的な投資を通じて 着実な成長を図ります

ポートフォリオマネジメントと リーンなオペレーションが奏功し 4期連続で最高益を更新

2025年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)は3,625億円となり、最高益を4期連続で更新、前期と比べても9%伸長しました。高く掲げた目標をはるかに上回り、満足のいく結果です。将来に向けて弾みをつけることのできた1年だったと評価しています。

好業績を維持できている要因は、大きな損失がないことに加えて、商品群と地域という縦横のポートフォリオがうまくかみ合ってきたことです。商品群でいうと、「自動車」という大きな産業が、エレクトロニクス・半導体、電池等、さまざまな産業の要素を取り込み、さらに巨大な集合体になりつつあります。地域でいうと、当社が強みを持つアフリカ事業が極めて好調であり、ここ数年で利益は4倍近く伸び、2025年3月期にはアフリカ本部として当期利益795億円を計上しています。当社は早くから、戦略的にアセットをアフリカへ振り向けてきました。独自の判断で進め

てきた地域ポートフォリオの見直しが実を結んだ形です。

財務面においても、バランスシートを徹底的に管理して無駄のないオペレーションを追求したことが奏功しました。3期連続で5,000億円規模の営業キャッシュ・フローを創出できたことは大きな成果です。

2028年3月期に当期利益4,500億円を 目指して3つのValue領域を伸長させる

2025年4月末に、新たな中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)(以下、本中期経営計画)を公表しました。

計画初年度の2026年3月期については、世界経済が自由貿易から保護主義へ変化することにより、経済成長が踊り場を迎えるを見て、慎重を期して保守的な計画としました。懸念される米国関税の影響は当期利益に対し、50億円程度のマイナス要因として計画数値に織り込み、為替も前期に比べ円高に進行する可能性を考慮して算定し、当期利益を3,400億円としています。

直近ではそうした外的要因がある一方で、中期的に見て当社

取締役 CFO*
岩本 秀之

*Chief Financial Officer

CFOメッセージ

事業の見通しは明るいことから、本中期経営計画では2028年3月期に当期利益4,500億円という目標を掲げました。前中期経営計画以上に高い目標の下、アグレッシブに成長を目指します。

当社は前中期経営計画で、投資領域を3つのValueに整理しました。1つ目は、モビリティ、半導体関連等、我々が強みとする「Core Value(基盤事業、以下Core Value)」。2つ目は、バッテリーやリサイクル等の社会資本を活用し、そこで得た付加価値をまた社会資本に還元していく「Social Value(社会価値=社会課題解決型事業から生まれる価値、以下Social Value)」。そして3つ目は、再生可能エネルギーや水素関連事業等の自然資本に還元していく「Nature Value(自然価値=環境負荷軽減事業から生まれる価値、以下Nature Value)」です。

当期利益4,500億円という目標は、継続的な「Core Value」事業の成長と、これまで実施してきた投資の刈り取りによって達成する見込みです。そして、さらなる成長を目指して、より特徴あるマーケットに投資する戦略を継続します。2026年3月期は

特に、「Social Value」のうちリサイクルを中心とするサーキュラーエコノミー関連の事業に注力します。2025年7月に発表した米国 Radius Recycling 社の買収はその一環です。

当社はトヨタグループの工場展開に合わせて、1970年代から国内外で資源循環事業を手掛けてきました。その経験も活かして、Radius Recycling 社を中核として電池のリサイクルを含む自動車の回収・リサイクルプラットフォームを米国の巨大マーケットで構築します。まず米国で実績を積み上げ、続いてインドや中国等のマーケットを狙います。

「Core Value」におけるモビリティ関連事業については、マーケットの動向を慎重に見極めつつ、将来を見据えて拡大を図ります。BEV* への移行がこれまでの想定よりも減速傾向にあること、再生可能エネルギーについては事業の特性上、リターン獲得に時間を要すること等を鑑み、本中期経営計画期間はリサイクルビジネスに期待しています。

* Battery Electric Vehicle(バッテリー式電気自動車)

3年間で1兆2,000億円の投資を実行

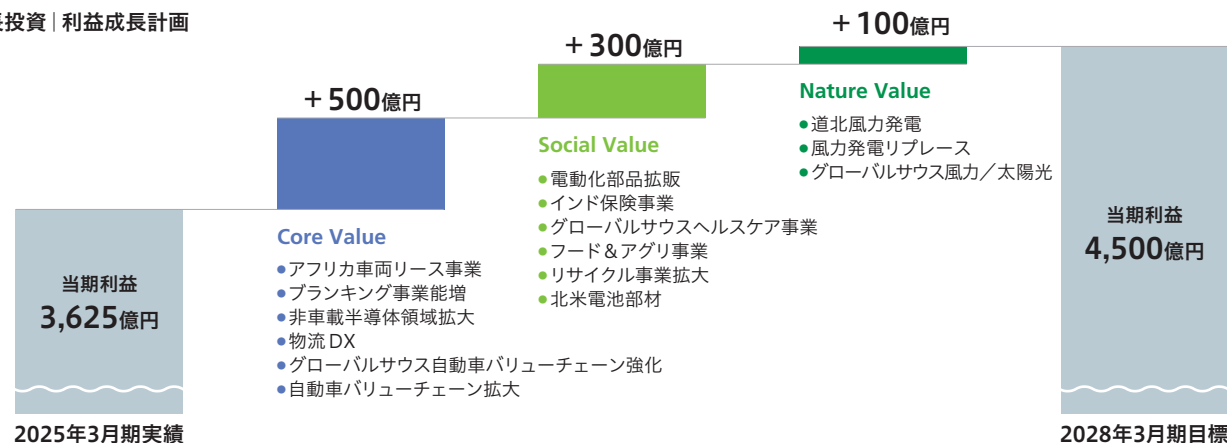
前中期経営計画でROICのターゲットを示して以来、ROIC経営の意識が社内へ浸透しました。

本中期経営計画ではValue毎のROIC目標を「Core Value」15%以上、「Social Value」10%以上、「Nature Value」5%以上と設定しました。各領域のROICターゲットを明確にして、適切な投資配分をしていきます。

Value別の投資配分の想定は、まず「Core Value」へ5,000億円。これは、既存事業のさらなる拡大、機能付加、DX活用による効率化等への投資です。次に「Social Value」へ4,000億円。これは、先に述べたリサイクル事業や、インドでのヘルスケアビジネス等、狙うマーケットで優位性を確保するために先手を打つ投資です。最後に「Nature Value」へ3,000億円。この領域は、再生可能エネルギー事業の投資環境や時間軸を考慮し、急がず状況を見て投資をしていきます。

なお、これらの配分は現時点の想定であり、あくまでリターンが優先です。事業環境を見極めながら、柔軟な姿勢で投資対象を探索する考えです。例えば「Social Value」や「Nature Value」の領域は足下では想定ほどの利益水準に達していないプロジェクトもありますが、ここ3年以内に、いわゆるアップサイドを生むような技術やビジネスモデルの変革が起きることを期待しています。「Social Value」においては、地下資源の新規採掘を抑制できるリサイクルが付加価値として認知されると見込み、先んじて手を打っています。「Nature Value」の再生可能エネルギーについても、蓄電や電源調整の技術革新によるリターンの拡大が見込めます。

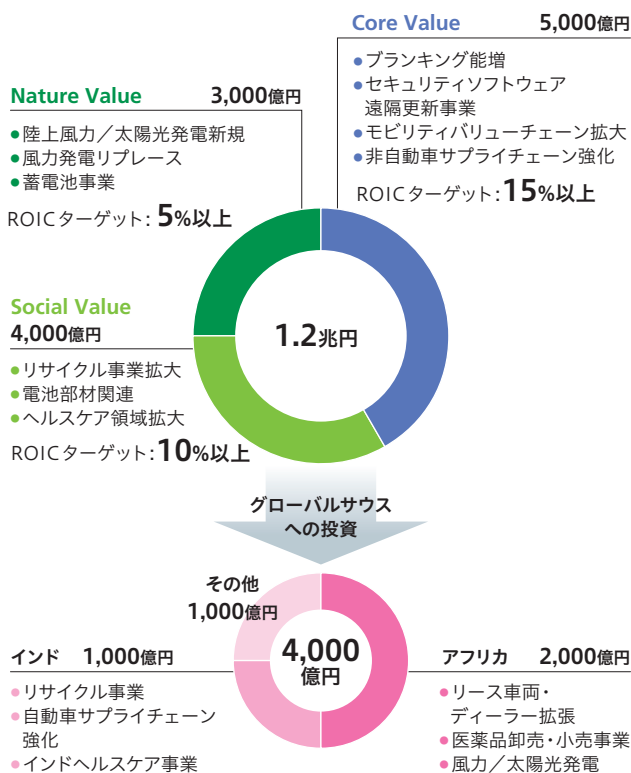
成長投資 | 利益成長計画



CFOメッセージ

地域別の観点では、1兆2,000億円のうち4,000億円をグローバルサウスへの投資に充てます。アフリカで絶対的なポジションを確立したことを踏まえ、インドやインドネシア等を次のターゲットとして見据え、アフリカでの実績に照らしながら、各地域における最適なビジネスをバックカスティングして考えています。

主な投資案件



例えば、インドはアフリカのように中間所得層の成長が経済成長に直結するようなマーケットではなく、各州が独立し、民族や文化が混在する複雑な市場です。しかし、当社は日系自動車メーカーとの強固な取引関係によって、堅調な利益を上げています。モビリティ関連については現在のビジネス基盤にアフリカ事業で得た知見を掛け合わせて事業を伸ばせると見ており、アセット獲得等の多額の追加投資をする必要がありません。アセットを獲得するような事業で言うと、病院をはじめとするヘルスケア、ライフスタイルの分野に力を入れていく考えです。

一方で、利益成長を見込めない事業の整理や入れ替えを引き続き進めます。当社グループ内には、税引後利益1億円以下の会社がいまだ多数あり、その状況を打破すべく、改めて手を打っていきます。当社は、石化系事業からは撤退済みであり、座礁資産もなく、持分法投資先も多くありません。事業そのもので収益を上げるという大前提に立ち返り、時間をかけて育てる事業と、集約する事業、やめる事業を見極めていきます。

リターンの追求と株主資本の圧縮でROE15%の維持に努めます

2028年3月期の全社ROE目標については、15%を掲げました。目標達成に向け、リターンの追求に加えて、株主資本の圧縮も検討します。

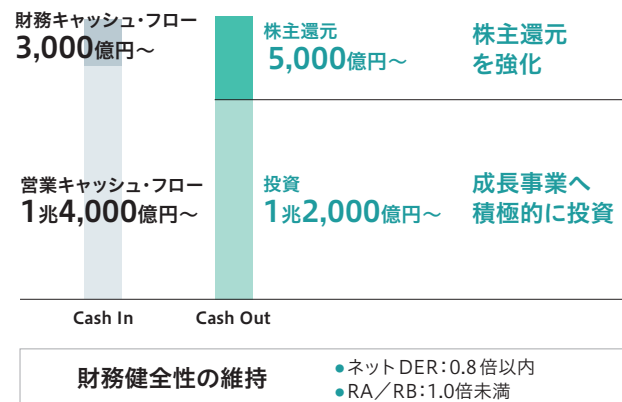
まず、リターンの追求という点では、従来にも増して積極的な投資を実行します。投資戦略のベースである営業キャッシュ・フローの目標を、3年累計で1兆4,000億円と設定しました。売上がキャッシュに直結する当社の事業特性に加えて、当社は持分法による投資利益が少ないことから、税引後利益をキャッシュで

得られます。減価償却費を含めて年間5,000億円近いキャッシュをコンスタントに見込むことができ、実際に直近の営業キャッシュ・フローは2期連続で5,000億円を超えました。3年間で1兆4,000億円は保守的ともいえる数字です。

ただ一方で、2025年3月期のネットDERは0.39倍へと低下しました。潤沢な営業キャッシュ・フローという要因があるにせよ、商社としてレバレッジをもっと効かせるべきだという問題意識を持っています。そこで、営業キャッシュ・フローに加えて財務キャッシュ・フローも投資のリソースに充てるという方針を本中期経営計画で明確に打ち出しました。指標となるネットDERの管理基準を、前中期経営計画の1.0倍以内から、より現実的な0.8倍以内へと引き下げています。より一層レバレッジを効かせながら、大規模案件も含めてより多くの投資をするという方針

資本政策 | キャピタルアロケーション

強固な財務基盤を基に “積極的な投資/株主還元”を実施



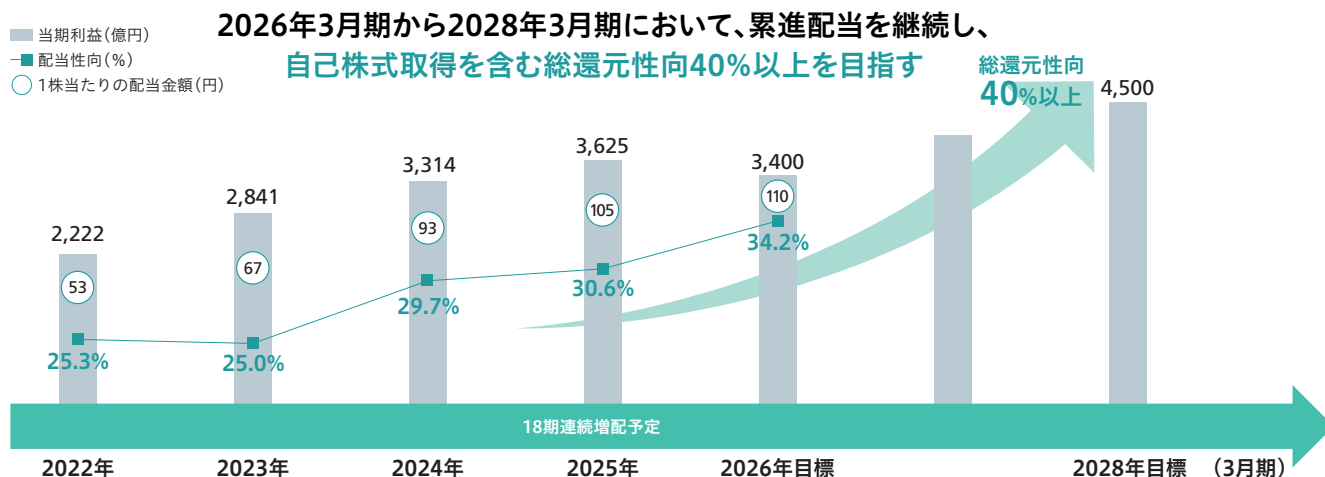
CFOメッセージ

を社内に周知しました。収益性を高めるために攻めの姿勢で新たなビジネスの芽を探索し、多数の案件をパイプラインに追加している状況です。

次に、株主資本の圧縮という点では、本格的に策を講じる時期であると判断し、資本政策に重点を置き、株式の持ち合い解消によるバランスシートのリーン化に取り組みます。

2026年3月期中に、トヨタグループ内での株式持ち合いを整理する考えです。当社のいわゆる政策保有株式のうち、金額ベースで約8割が(株)豊田自動織機の株式です。その持ち合いを解消することで、バランスシートが一層良化します。そのために、まずトヨタグループとして、資本政策をしっかりとやり遂げることが重要だと認識しています。同時に、資本政策に関するIR上の説明責任を果たすことも極めて重要であり、長期保有の株主の皆さまにご理解いただけるようしっかりと説明することが課題です。

資本政策 | 株主還元方針



当然、株主の皆さまの期待に応えるため、累進配当という考え方は変わりません。本中期経営計画より総還元性向40%以上という目標を新たに設定しました。累進配当を継続するという従来の方針は継承し、株主の皆さまへの還元策の一つとして自己株式の取得も実施するという考えです。

ユニークな事業で新たな価値を創出し、ご期待に応える堅実な成長を約束します

株主の皆さまの期待に応えるためには、当社の成長性を株式市場で評価していただくことも重要であると認識しています。また、企業成長の評価指標であるPERの現状には、課題感を持っています。

事業活動において、当社は他社にないユニークな事業で結果

を出しているという評価を株主の皆さまからいただいていますし、「自動車」という大きな産業と、そのリーディングカンパニーであるトヨタ自動車(株)との強固なパートナーシップもポジティブに評価されています。そうした評価を、より多くのステークホルダーの皆さまからも得られるよう、今後ともさまざまな面から企業価値の向上に尽力します。

その一環として、当社は2024年7月に株式分割を実施しました。より広い層の方々に投資していただけるようにするとともに、株式の流動性の向上を図ります。

また、これまでと同様にROEのさらなる改善を実現すべく、株式市場においても注目・期待していただけるような投資戦略を展開し、向こう3年間のうちに他社にはないビジネス展開をお見せすることができると思います。

本中期経営計画において、当社は「掛け合わせ」をキーワードにした投資戦略を実行します。当社の持つさまざまな強みと事業領域、各地域市場、それぞれの間でシナジーを生み出し、新たな価値提供と持続的な成長を目指します。特徴あるアフリカ事業をはじめ、リサイクル事業、再生可能エネルギー、バッテリー等、数ある要素を上手く掛け合わせて当社ならではの新たなビジネスモデルを創出し、成長を実現していきます。このようなユニークな事業展開に加え、その情報発信にも一層努めることで、当社の成長の道筋を評価していただき、PER向上につながると期待します。

過去の実績が示す通り、当社は有言実行で業績も配当も伸長させてきました。株主・投資家の皆さまには、ぜひ当社を信じて、長期的な視点で当社にご期待の上、今後とも応援してくださいますようお願い申し上げます。

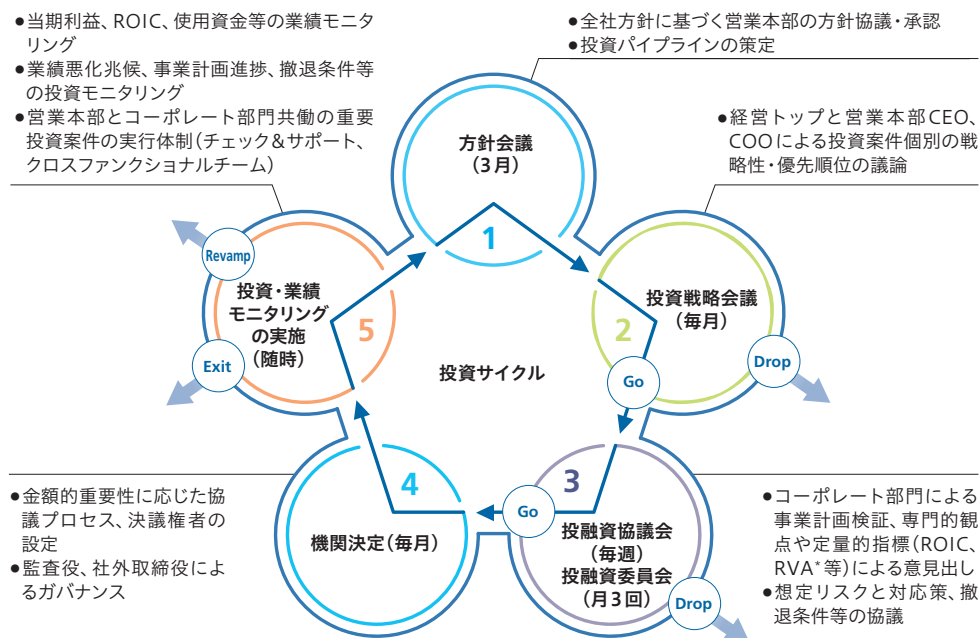
投資サイクルマネジメント

基本的な投資の考え方

当社では、短期的な利益を狙うのではなく、中長期的に事業を育て、当社グループのバリューチェーンの拡大・強化につながるような戦略的投資を基本としています。全社方針を踏まえた営業本部方針の協議、投資パイプラインの策定を通じ、「豊田通商ならではの」強みを発揮できる事業に経営資源を集中しています。

一定額を超える投資案件は戦略性・優先順位付けを投資戦略会議で協議し、推進可否の見極めを行っています。投資検討段階では、コーポレート部門が専門的観点で事業計画を検証してリスク評価と低減策の協議・意見出しを行い、投融資協議会・委員会の議論を経て最終的な機関決定に至ります。重要投資案件では、営業本部とコーポレート部門が協働する推進体制を組み、課題解決に取り組んでいます。

また、投資意思決定の迅速化を目的に、一定の条件や金額の重要性に応じた決裁権者の設定や国内外の一部の関係会社への決裁権限の委譲を進めています。



*Risk-adjusted Value Added

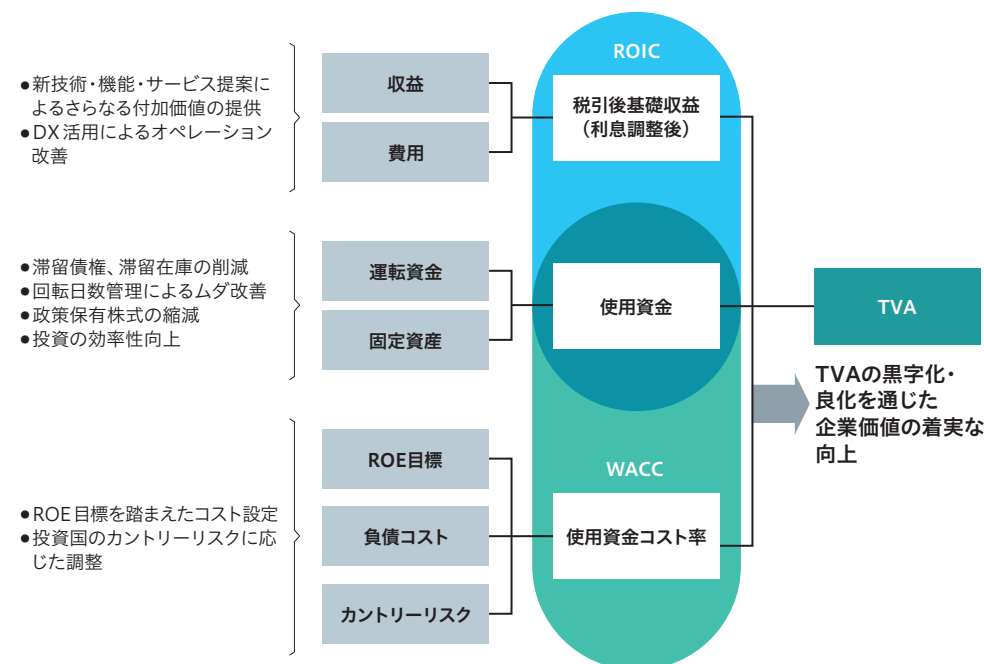
資本効率・資本コストを意識した仕組み

当社は経営管理指標としてROICを導入し、投資案件審議のKPIとしても採用することで、投下資本から生まれるリターンの効率性を強く意識しています。3つのValue「Core Value」「Social Value」「Nature Value」においては領域毎にターゲットを設定し、それぞれROIC15%以上、10%以上、5%以上を目指しています。また、中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)では、ROE15%以上を定量目標としており、収益性・資本収益性の向上に向けて、取り組みを進めています。

さらに、投下資本(使用資金)に求める期待収益率(使用資金コスト率)を超えた付加価値を測る独自の指標であるTVA(Toyotsu Value Achievement)を活用し、本部や事業部門の業績や投資効果をモニタリングしています。株主資本と負債のコストの加重平均である使用資金コスト率は、資産効率改善や利益拡大を通じたTVAの良化がROE目標達成に結びつくよう設計しています。また、カンントリーリスクに応じた調整を加えることで、グローバルな当社事業に応じた目線を設定しています。

経営資源の最適配分に向けては、競争優位性と成長期待を基に事業を4象限に分類して再構築事業の見直しを進め、「やめる事業の見極め」「低収益会社の削減」の取り組みを加速しています。

資本効率・資本コストを意識した現場での取り組み例



リスクマネジメント

リスク管理体制

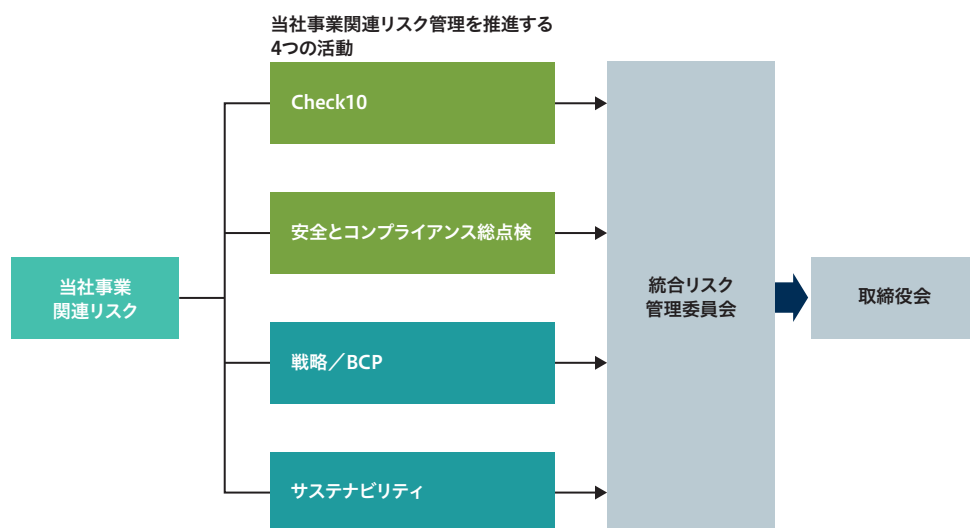
リスク管理基本方針を具体的に遂行する体制として、COSO^{*1}-ERMフレームワークを参考に、従来のリスク主管部による個別管理に加え、グローバルなリスク管理を推進するため、2020年4月に「統合リスク管理委員会」を発足しました。同委員会はCFOを委員長とし、地域CFOや営業本部企画部長、各リスク主管担当役員・部長で構成されています。当社グループの経営に影響を及ぼすリスクを明確化し、重要リスクの特定と対応方針の協議・決定、リスク管理プロセスの有効性検証を行い、社長への報告や取締役会への提言を行っています。取締役会は提言に基づきリスク管理プロセスの監督を行い、必要に応じて適切な措置を講じています。

同委員会では「Check10」「安全とコンプライアンス総点検」「戦略／BCP」「サステナビリティ」の4つの活動を通じてリスク管理を推進しています。

「Check10」では、特に注力すべき10のリスク項目を抽出し、各グループ会社が自己点検し、地域統括部門がレビュー、その結果を基に改善活動を行います。リスク項目毎に評価を行い、リスク管理状況を可視化し、改善策を講じることを目指しています。

^{*1} Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

リスクマネジメント体制

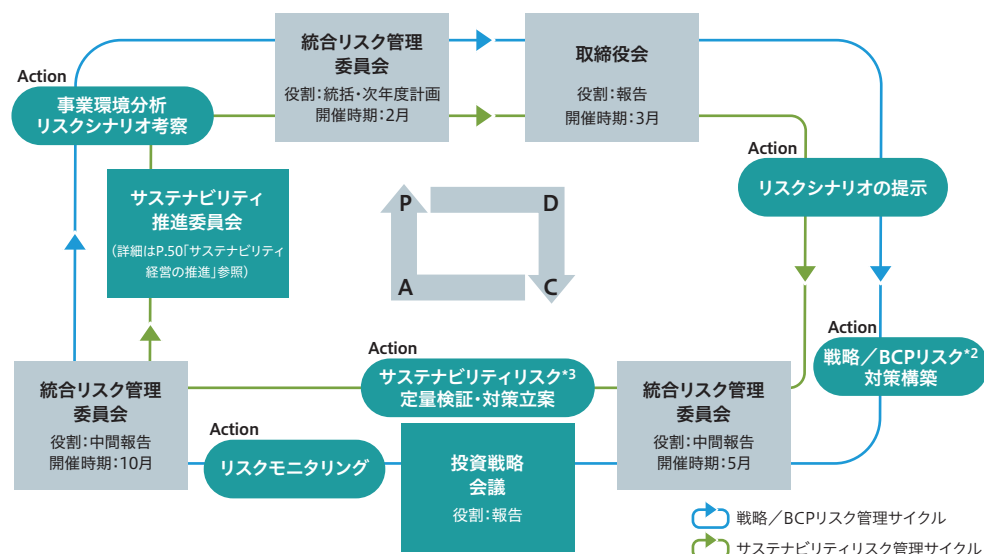


「安全とコンプライアンス総点検」は、当社グループ全体で共有している「安全とコンプライアンス」は全ての仕事の入口」との考えに基づき、当社単体の全部署・国内外拠点およびグループ会社各社において、自部署・自社の事業運営に必要な許認可・登録等の取得状況、ならびに法令等に基づく品質・認証基準の遵守状況の点検を自ら実施するとともに、そのプロセスと結果を所管本部の役員等が現地現物でチェックする活動です。「Check10」と「安全とコンプライアンス総点検」の活動を拡充することにより、本社のリスク主管部とグループ会社各社の連携強化のみならず、当該地域内での関係強化も図り、連結ベースでの統合的なリスク管理体制を構築しています。

「戦略／BCP」の取り組みにおいては、外部環境の変化に伴う不確実性の高まりにより当社への事業影響が増加する中で、戦略に影響を及ぼすマクロリスクおよびBCPリスク分析の重要性がますます高まっています。外部環境(PEST)分析を基に外部環境変化が事業に与えるリスクと機会を考察の上、シナリオ毎の対策を講じます。「サステナビリティ」の取り組みでは、当社に与えるサステナビリティに関連するリスク・機会の影響が増加しているため、分析と対策を強化しています。

以上の通り、当社グループ事業を遂行する上で存在する重要性・緊急性の高いリスクを要素毎に分類し、それぞれの性質に適した社内管理体制を構築し、統合リスク管理委員会へ報告するプロセスを適切に遂行します。

戦略／BCPおよびサステナビリティのリスク管理



^{*2} 外部環境(PEST)分析から導き出した戦略遂行に影響を及ぼすリスク

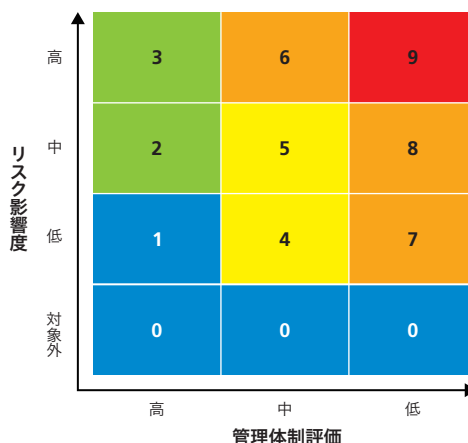
^{*3} サステナビリティに関連するリスク

リスクマネジメント

Check10について

Check10活動においては、当社が最も注力すべきリスクとして選定した10のリスク項目(商品、与信、事業、財務、内部統制、人事労務、情報セキュリティ、不祥事、物流、労働安全・環境)について、事業体毎に、リスクと管理体制の2軸で評価し評点を付け、ヒートマップを作成することで、定量・定性双方のリスクの見える化を実現します。その上で、当該リスク評価を分析し、各リスク主管部が支援を行い、グローバルなリスクの把握と問題の発見および改善活動を実現すべく、必要な対策を議論・推進して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。

リスク影響度と管理体制の2軸マトリックスによる評価



Check10リスク

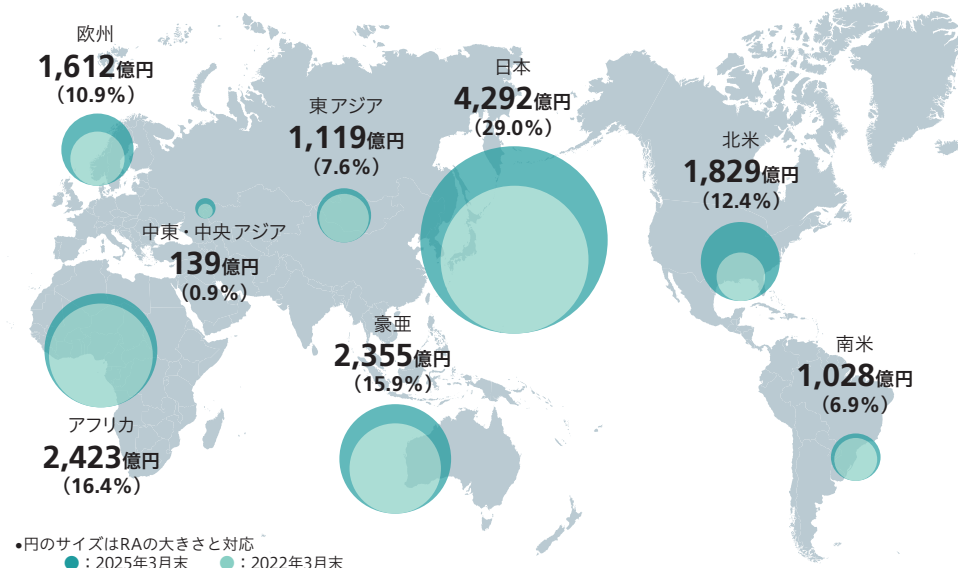
リスク項目	リスク内容	リスク主管部
(1) 商品	滞留在庫、商品ポジション	営業経理部、投資・審査部
(2) 与信	回収遅延、低格付ビジネス	投資・審査部
(3) 事業	業績不振、低収益	投資・審査部
(4) 財務	為替ポジション、資金調達・資金繰り、送金詐欺対策	財務部
(5) 内部統制	不正リスク低減	監査部
(6) 人事労務	労働争議、人権侵害	人事部
(7) 情報セキュリティ	All Toyota Security Guideline充足、サイバーセキュリティ重点施策	DX推進部
(8) 不祥事	カルテル・談合防止	法務部
	贈収賄防止、不祥事防止教育	コンプライアンス・危機管理部
(9) 物流	物流関連法令遵守	物流部
(10) 労働安全・環境	労働災害、火災・爆発災害、環境マネジメント	安全・環境推進部

リスクアセットマネジメント(RAM)

当社では、連結ベースのリスクエクスポージャー(RA元本)に、与信格付やカントリーリスクに基づく最大予想損失率であるリスクウェイト(RW)を乗じてリスクアセット(RA)を算出し、当社の財務的な企業体力に基づくリスクバッファ(RB)との均衡を図る「リスクアセットマネジメント(RAM)」に取り組んでいます。RAM基本方針である「 $RA \div RB < 1.0$ 」を堅持するため、投資パイプライン等を踏まえた $RA \div RB$ のシミュレーションを行い、成長投資と財務健全性の両立を図っています。相対的にカントリーリスクが高い新興国へのエクスポージャーについては、NEXI((株)日本貿易保険)の保険等によるリスクヘッジの他、RBに応じて国別の上限值を設定し、特定国へ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。また、取引審査や投資案件の協議では、RVA(Risk-adjusted Value Added)による評価を実施し、リスクに対する十分なリターン確保の意識付けを図っています。

国内外の事業拡大に加え、一部の新興国で顕在化したカントリーリスクにより各地域でRAが増加したものの、引き続き地域別の分散がとれています。RAの管理とRBの継続的な積み上げの結果、2025年3月期のRAM数値は0.6となっており、引き続きRAがRBの範囲内でコントロール($RA \div RB = 0.6 < 1.0$)され、健全かつ安定した財務体質を維持しています。

地域別リスクアセット(RA)の分散状況



●円のサイズはRAの大きさと対応

●：2025年3月末 ●：2022年3月末

●豊田通商グループ連結の資産や保証等を対象に、与信先や投資先の所在地をベースに集計

●地図上の数字は2025年3月末時点の集計値および総額に対する構成割合

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く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、その仕事は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、苦難を前にして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。



人財育成

—実現したい世界—

7万人のDNA覚醒

個の志と覚悟を醸成する現場での挑戦

「人財育成」では、グローバルかつ本部横断で活躍できる人財の育成に注力し、「入社8年以内の海外駐在経験」、一定要件を満たした社員の優先的な異動を促進する「チャレンジポスト／チャレンジローテーション制度」等の施策を通じ、多様なキャリアを自律的に形成できるフィールドを整備しています。

人事戦略実現の2つの柱

組織躍動

—実現したい世界—

グローバルでの
適所適財

エンゲージメントを
高め合う風土醸成

多種多様な「個」が
存在する場の実現

「組織躍動」では、7万人の多様な社員が活躍できるよう、DE&Iの推進にも力を入れています。連結経営上重要なポストを特定し、連結従業員の中から最適な後継者候補を選定・育成・登用する適所適財や、ジェンダー間の理解を深める「アンコンシャスバイアス研修」等を行い、国籍・性別問わず活躍できる環境を整備しています。また、エンゲージメント向上に向け、主な人事課題を経営層が議論する場を新たに設け、経営層自らが一人称で改善に取り組んでいます。エンゲージメントサーベイはグローバルに展開し、各部署の改善や組織強化につなげています。

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	- グローバルでの豊田通商DNA浸透ワークショップ展開 - 豊田通商DNA浸透ツールの作成・展開	—	—	—	7万人のDNA覚醒	豊田通商DNAの浸透
	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）	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
	- 入社8年以内での海外駐在機会の提供 - 戦略的な本部間異動／随行秘書制度	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
	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）	プログラム累計参加者数	700人	—		能力の最大発揮
組織躍動	- 連結経営上重要なポストの特定 - 重要なポストの後継者特定と育成計画作成	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
	グローバルにおけるエンゲージメントサーベイ展開	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
	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	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	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	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	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	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



07

サステナビリティ経営

P.48 CSO メッセージ

P.50 サステナビリティ経営の推進

P.51 マテリアリティ特定プロセス

P.52 マテリアリティ定量KPI 一覧

P.54 **Focus** 豊田通商が大切にする世界共通の行動倫理規範

P.55 **Focus** デジタルトランスフォーメーション (DX)

CSOメッセージ

誰もが安心して暮らすことができる 社会の実現を目指し サステナビリティ経営を推進します

未来の子供たちに より良い地球を届ける

豊田通商グループは、地球および社会の一員として、企業活動と地球環境や社会の持続可能性が直結していることを強く認識しています。気候変動や生物多様性の喪失、資源の有効活用といった課題は、すでに当社の事業に大きな影響を及ぼしており、当社グループの存在意義をも脅かしかねないものです。

こうした認識の下、当社グループはサステナビリティを「経営そのもの」と位置付け、持続的な成長と価値創出を支える要と捉えています。環境・社会課題を解決するのみにとどまらず、新たな機会と捉え、持続可能な事業モデルへの進化を加速することで、より信頼される企業を目指していきます。

また、当社グループのMissionには「子供たち」という言葉を加えており、これは、次世代により良い地球と社会を引き継ぐという私たちの責任を明確にするものです。私たちは、未来の子供たちが安心して暮らせる地球環境と持続可能な社会を実現することを重要な使命と考えています。

仕事と未来のつながりをストーリーで描く

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて6つのマテリアリティを特定しています。これらは、社会課題の解決と企業成長を目指す4つの重点項目と、それらを支える2つの基盤項目で構成され、当社グループの価値創造の軸となっています。

4つの重点マテリアリティは、「Social Value」「Nature Value」「Core Value」という中期経営計画の提供価値領域と密接に連動しており、計画の推進がマテリアリティの実現へとつながる仕組みになっています。

例えば、廃棄物削減や資源活用を推進する循環型静脈事業は、「Social Value」の成長投資事業として「循環型社会」の実現に貢献しています。また、再生可能エネルギー事業は「Nature Value」の成長投資事業として「脱炭素社会移行」を後押ししています。

また、これらの事業は、“Be the Right ONE”（“代替不可能・唯一無二”の存在）という当社グループのVisionの実現にも直結します。挑戦と変革を続ける姿勢こそが、社員一人ひとりの仕事と未来をつなぐ力になると信じています。

CSO*
富永 浩史

*CSO: Chief Strategy Officer

CSOメッセージ

中期経営計画の推進が、当社グループが掲げるマテリアリティの実現に直結する構造となっていることは、社内外へのメッセージとして極めて明確であり、当社への理解を深める重要な要素となっています。この一貫したストーリーが、社員の主体的な取り組みを促すとともに、ステークホルダーの皆さまにとっても、当社グループの方向性や価値創造の全体像をより理解しやすいものになっていると実感しています。

マテリアリティと中期経営計画の提供価値領域の関係

マテリアリティ		中期経営計画の提供価値領域	
Core Value	次世代モビリティ社会の実現に貢献する事業		
Nature Value	環境課題解決に貢献する事業		
Social Value	社会課題解決に貢献する事業		
社会課題の解決と会社の成長を両立するマテリアリティ	交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献	Core Value	Social Value
	クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車／工場・プラントCO ₂ を削減することで、脱炭素社会移行に貢献	Social Value	Nature Value
	廃棄物を資源化することで、モノづくりを支え、循環型社会に貢献	Social Value	
	アフリカをはじめとした開発途上国と共に成長し、事業を通じて社会課題の解決に取り組む	Core Value	Social Value Nature Value
会社の成長を支える土台となるマテリアリティ	安全とコンプライアンスの順守をビジネスの入口とし、社会に信頼される組織であり続ける		
	人権を尊重し、人を育て、活かし、「社会に貢献する人づくりに積極的に取り組む		

当社グループの成長を支える土台となる2つのマテリアリティは、「安全」と「人権」という普遍的な価値観を基盤としています。これらはあらゆる事業活動の前提であり、持続可能な経営を支える重要な柱です。

また、不正の背景には、過度なプレッシャーや不安といった心理的要因があることが少なくありません。そうした状況を生まないよう、経営陣が正しい価値観をわかりやすく、継続的に伝えることが不可欠です。安心して声を上げられる風土は、組織の健全性と企業価値の持続的な向上に直結すると信じています。

サステナビリティ経営の次元上昇

サプライチェーン全体を俯瞰したサステナビリティ経営

当社グループは、「安全」「人権の尊重」、そして「豊かな環境・社会」といった、誰にとっても当たり前であってほしい価値を、自社グループのみならずサプライチェーン全体へ広げていくことを目指しています。

例えば、GHG排出量の削減においては、排出量の「見える化」や削減策の導入支援、再生可能エネルギーの供給支援等、包括的な対応が求められます。当社グループは、国内外の多様な現場に深く入り込んで積み重ねてきた運営ノウハウや、現場起点で磨かれた実務的な知見、そしてそれらを活かす現場対応力を有しており、これらが当社グループならではの「アセット」となっています。それらを基盤とすることで、サプライチェーン全体への効果的なソリューション提供が可能になると考えています。

また、当社グループのサプライチェーンは、取引先の先に広がる産業・地域のネットワークにまで及んでおり、そこから新たなパートナーシップや市場が生まれる可能性も広がっています。

私たちは、サプライチェーン全体を巻き込んだサステナビリティの実践を、「コスト」ではなく「未来への投資」と捉えています。この視点こそが、持続可能な社会の実現と将来のビジネス成長の種を同時に育むものだと考えています。

外部視点のさらなる考慮

私たちは外部評価を、現在の社会課題を的確に捉えるための重要なツールと位置付けています。評価機関が指摘する内容は、社会全体が共有する課題を反映しており、これらに取り組むことは、社会への貢献にとどまらず、得られた知見やノウハウを将来のビジネスの種へと転換する契機にもなります。

また、外部評価は当社が適切かつ誠実な情報開示を実践できているかを確認する手段でもあります。質の高い開示を通じてステークホルダーとのエンゲージメントを深化させ、その対話の積み重ねを信頼関係の強化と持続可能な価値創出につなげていきます。



サステナビリティ経営の推進

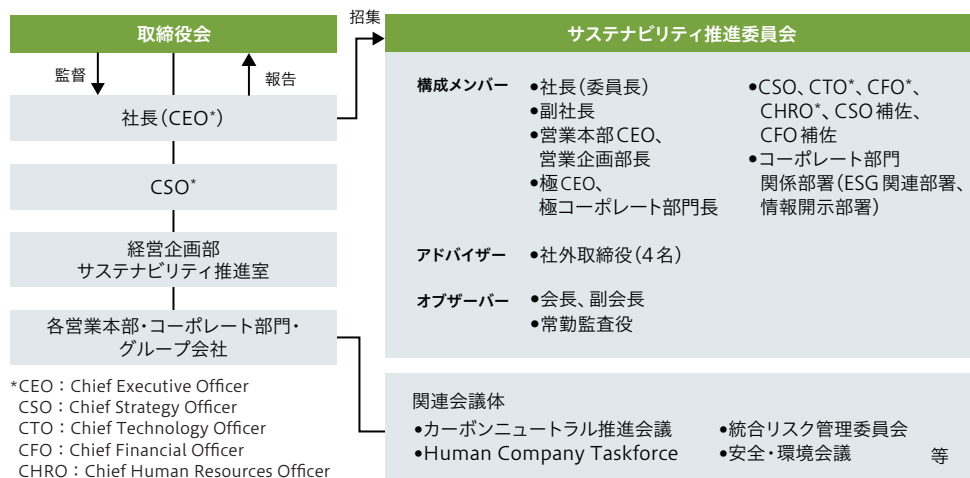
推進体制

当社は、より良い社会と地球環境を皆さまと共に作り上げるべく、サステナビリティ推進委員会を設置しています。サステナビリティに関する取り組みはCSOの下、サステナビリティ推進委員会で討議後、取締役会に報告する体制としています。さらに、関連会議体にてサステナビリティに関する個別テーマについての議論、分科会にてサステナビリティ推進委員会で議論・決定した事項等への取り組みを推進しており、実効性のある体制を構築しています。

サステナビリティ推進委員会

役割	● サステナビリティに関する議案の議論・決定を行う場 ● 取締役会の監督の下、原則年1回開催
構成	● 社長、副社長、サステナビリティの推進を担当する役員により構成
主な議論	2023年12月開催 ● 自然資本の取り組みの必要性（詳細はP.65-66「TNFD提言に基づく情報開示」参照） ● カーボンニュートラルロードマップの策定と実行（詳細はP.62「カーボンニュートラル実現に向けたワーキンググループの活動」参照） 2024年12月開催 ● 当社グループからサプライヤーまで範囲を広げた取り組みの必要性（詳細はP.68「ビジネスと人権」参照） ● 海外拠点特有の課題報告と対応について

推進の体制図



社員への浸透

当社は、社員が社会課題の解決を業務と関連づけて取り組めるよう、「地域・社会・未来への貢献」を目標管理の評価項目に取り入れています。また、サステナビリティへの理解を深めるため、研修や説明会を実施しており、2025年3月期には人権デューデリジェンスやコンプライアンスに関する動画研修を実施しました。



CSOと社員との対話の様子

ステークホルダーとの対話

当社は、多種多様かつグローバルな事業活動において、さまざまなステークホルダーとの対話を重視しています。対話の基盤となる情報を積極的かつタイムリーに開示し、得られた意見や期待を当社のサステナビリティの取り組みに反映させています。

VOICE

企業の持続可能なサプライチェーン構築支援を行うNGOとして、豊田通商とエンゲージメントセッションを実施しました。豊田通商は、2024年に改訂した「豊田通商グループ環境方針」の下、環境への取り組みを拡充し、活動を推進してきました。CDPが実施した評価では、気候変動、フォレスト、水セキュリティの3部門全てで「Aリスト」企業に選定されています。「ビジネスと人権」に寄与する活動では、外国人労働に関する「人権デューデリジェンス」をASSCがサポートしました。「改善」への取り組みを進める姿勢が窺えます。グローバル行動倫理規範(COCE)に示される「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。」を体感できました。今後は、環境のみならず人権に関する活動の情報開示を進めることで、ステークホルダーからの信頼が高まると期待されます。

* 課題と「改善」への取り組みはP.68「ビジネスと人権」のTOPICSをご覧ください。



(一社)ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステナブル・サプライチェーン (ASSC) 代表理事
和田 征樹

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティ定量KPI一覧

特定したマテリアリティに対して、当社の目指すべき方向性を表すものとして設定した目標のうち、定量 KPI を紹介します。

社会課題の解決と会社の成長を両立するマテリアリティ

マテリアリティ	リスクと機会	定量KPI	実績および目標値		
 交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献 主に貢献するSDGsのゴール 3 気候変動 8 働きがい 9 産業と雇用 11 住み続けられるまちづくり 中期経営計画の提供価値領域 Core Value Social Value	リスク ● 自動車の電動化に伴う既存事業の陳腐化 ● 技術革新の加速による既存事業の陳腐化 ● 環境規制の高まりによるガソリン車の販売規制 機会 ● 自動車の電動化に伴う新たな材料や関連する原料・資源等の需要増加 ● モビリティの変化に応じた新規事業の創出 ● 次世代環境車の販売台数の増加と関連事業創出	交通死傷者ゼロにつながる製品・サービス^{*1}の収益(売上) ^{*1} 車両の整備状況改善による事故削減、衝突防止警報装置、車載用カメラ、自動運転のための電子部品の供給等	2025年3月期実績 2,930億円	2026年3月期目標 3,170億円	2028年3月期目標 3,960億円
 クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車／工場・プラントCO₂を削減することで、脱炭素社会移行に貢献 主に貢献するSDGsのゴール 7 再生可能エネルギー 9 産業と雇用 13 気候変動に具体的な対策を 中期経営計画の提供価値領域 Social Value Nature Value	リスク ● 再生可能エネルギー事業会社の増加による競争激化 機会 ● 開発途上国における再生可能エネルギー需要の高まり	再生可能エネルギー^{*2}ビジネス 当社持分容量のうちの再生可能エネルギー比率 ^{*2} 再生可能エネルギーには風力発電(洋上風力含む)、太陽光発電、地熱発電、水力発電、木質バイオマス発電を含む 再生可能エネルギー事業の総発電容量(建設中含む) うち当社持分容量(建設中含む)	2025年3月期実績 95%	2026年3月期目標 100%	2028年3月期目標 100%
		2025年3月期実績 6.2GW	2026年3月期目標 6.5GW	2028年3月期目標 7.0GW	
		2025年3月期実績 4.2GW	2026年3月期目標 4.4GW	2028年3月期目標 4.6GW	
		2025年3月期実績 5,240億円	2026年3月期目標 6,160億円	2028年3月期目標 7,800億円	
		2025年3月期実績 26,000t	2026年3月期目標 33,000t	2028年3月期目標 41,000t	
		2024年実績 17%	2025年目標 18%	2028年目標 34%	
		2024年実績 686千t-CO₂	2030年目標 50%減 (2019年実績比)	2050年目標 カーボンニュートラル	



マテリアリティ定量KPI一覧

マテリアリティ	リスクと機会	定量KPI	実績および目標値		
 廃棄物を資源化することで、モノづくりを支え、循環型社会に貢献 主に貢献するSDGsのゴール  中期経営計画の提供価値領域 Social Value	リスク ● 廃棄物に関する新たな規制への対応と、リサイクル品の需要高まりによるリサイクル原材料調達の競争激化 機会 ● 金属、プラスチック、繊維等のリサイクル関連市場の拡大とそれに伴う新たな事業機会の創出	金属分野における資源循環ビジネス^{*1}の取扱量 ^{*1} グリーンメタル事業、アルミ溶湯事業（再生塊使用）、ELV（使用済み自動車）集荷事業および産業廃棄物の処理事業、有用金属くずの資源循環事業 2025年3月期実績 6,800千t 2026年3月期目標 7,600千t 2028年3月期目標 9,000千t			
		(株) プラニック(車台数相当) プラスチックリサイクル取扱量 ^{*2} ボデーアンダーカバー用原料として換算 2025年3月期実績 24万台^{*2} 2026年3月期目標 34万台 2028年3月期目標 74万台			
		豊通ベトリサイクルシステムズ(株) (ペットボトル本数) 2025年3月期実績 16億本 2026年3月期目標 18億本 2028年3月期目標 20億本			
 アフリカをはじめとした開発途上国と共に成長し、事業を通じて社会課題の解決に取り組む 主に貢献するSDGsのゴール  中期経営計画の提供価値領域 Core Value Social Value Nature Value	リスク ● 政治・経済の不安定さとそれに伴う通貨等のボラティリティの高さ ● 商習慣や労働文化の地域毎の差異 ● 伝染病の蔓延、未整備な衛生環境 機会 ● 消費の拡大に伴う、自動車関連事業や消費者向けビジネス市場の活性化 ● 産業開発に対応したエネルギーやプラント、インフラ開発関連事業の創出 ● 開発途上国の生活環境の改善・雇用機会の創出を通じた当社事業の拡大の創出	アフリカにおける電動車販売台数 2024年実績 2.3万台 2025年目標 2.3万台 2028年目標 9.8万台			
		アフリカにおける医薬品の売上(収益) 2025年3月期実績 3,000億円 2026年3月期目標 3,600億円 2028年3月期目標 4,200億円			
		アフリカにおける再生可能エネルギービジネス アフリカにおける再生可能エネルギー事業の総発電容量(建設中含む) 2025年3月期実績 1,013MW 2026年3月期目標 1,013MW 2028年3月期目標 1,088MW			
		うち当社持分容量(建設中含む) 2025年3月期実績 414MW 2026年3月期目標 414MW 2028年3月期目標 452MW			
		アフリカにおける雇用者数 2025年3月期実績 20,400人 雇用者数の目標は設けませんが、引き続き現地の雇用創出に取り組む			

会社の成長を支える土台となるマテリアリティ

マテリアリティ	定量KPI	実績および目標値		
 安全とコンプライアンスの遵守をビジネスの入口とし、社会に信頼される組織であり続ける 主に貢献するSDGsのゴール 	休業災害度数率^{*3}*4「ゼロ災害」を目指す ^{*3} 100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数 ^{*4} 対象: 国内外主要関係会社 2025年3月期実績 0.41 2026年3月期目標 ゼロ 2028年3月期目標 ゼロ			
 人権を尊重し、人を育て、活かし、「社会に貢献する人づくり」に積極的に取り組む 主に貢献するSDGsのゴール 	当社は、多様なビジネスをグローバルに展開する上で、人権課題および人的資本への取り組みは重要な課題だと考えています。課題への対応として、さまざまな施策を実施しています。 詳細はP.68「ビジネスと人権」をご覧ください➡ また、当社は人的資本に関する取り組みの実効性を高めるため、Human Capital Report (https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/human-capital-report.html)を発行しています。			

豊田通商が大切にしている世界共通の行動倫理規範

グローバル行動倫理規範(COCE)

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。

* ダイバーシティ&インクルージョン(現DE&I)

グローバル行動倫理規範(COCE)

当社は、企業理念を支える行動指針の内容を分かりやすく具体化したグローバル行動倫理規範(Global Code of Conduct & Ethics, COCE)を、国内外のグループ社員の英知を結集して策定し、2016年4月の取締役会決議を経て同年7月に制定しました。COCEをグループ全体に周知し根付かせるためにグローバルネットワークを構築し、同ネットワークのグローバルメンバーとともに、社長メッセージの配信や「COCEブックレット」各言語版(23言語)の配布、階層別の社員研修等、さまざまな啓発活動を継続的に実施しています。

世界中の豊田通商グループの役員・社員一人ひとりがグループ共通の行動倫理規範であるCOCEをしっかりと理解し、日々の行動の拠り所とすることで、全てのステークホルダーと信頼関係を構築し、「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」という企業理念と「未来の子供たちにより良い地球を届ける」というMissionの実現に向けて取り組んでいます。

● グローバルでのCOCE誓約活動

当社グループでは、2016年のCOCE制定以降、国内外の全ての役員・社員(派遣社員、契約社員、出向社員等を含む)を対象に、毎年COCEの誓約活動を実施しています。同活動は、COCEの内容およびその重要性を定期的に再認識することを目的としています。この取り組みを通じて、COCEを当社グループのグローバル共通の行動倫理規範として定着させ、COCEに基づいた組織風土を築いていきます。



CFAO社のCOCE活動推進メンバー



各社で掲示しているCOCEポスター

● COCE浸透のための取り組み

国内外のグループ会社では、COCEの浸透を推進する担当者を配置しています。これらのCOCE担当者を中心として、各社、各地域の状況に合わせた研修や啓発イベントの実施等、特色のあるCOCE浸透活動を実施しています。



Toyota Tsusho (Thailand) 社が実施した研修



Toyota Tsusho Indonesia社のCOCEニュースレター

VOICE

COCEは私たちの全ての活動の入口です。私たち南米地域では、社員皆がCOCEを大切に守り、未来がより良い世界になるように、会社の枠を越えてCOCE文化を浸透させていく活動を続けています。これまでの「Compliance Week」を「COCE Week」に名前を変え、ライブ講演やイベントを行う等、楽しみながら浸透活動に取り組んでいます。



NovaAgri 社
南米極
法務・コンプライアンス
担当
Pamela Sella



COCE Week
の様子

デジタルトランスフォーメーション(DX)

情報セキュリティとDX/AI推進の両輪で成長戦略を力強く支えていく

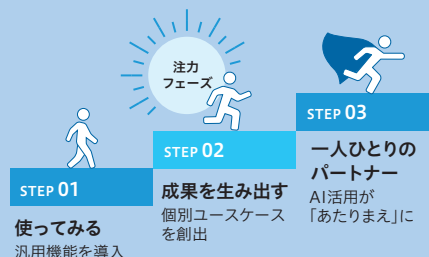
DX推進により次元上昇を後押しする施策

DX² AI Beyooond
イニシアティブ

2025年4月より設置した重要DX案件の推進力向上を目的とした全社会議体。社長・CEO、副社長、各営業本部役員が一堂に会し、各本部のDX案件の実現に向けた議論を実施。AI関連の最新技術動向も共有し、経営層への啓発も図ります。会議の様子は全社員に動画配信し、全社DX機運を高めます。

AIタスクフォースによる
ユースケースの創出

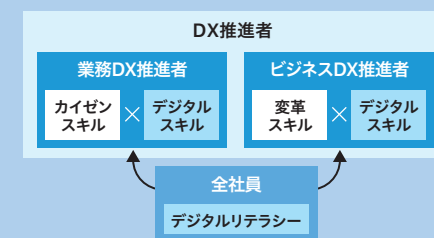
AIを中心としたデジタル技術の発展により、事業変革のスピードは加速しています。AI専任のAIタスクフォースを組成し、外部パートナーと連携しながら、各本部の成長戦略加速のためのDX案件を創出。DXの「次元上昇」につながる取り組みを推進します。

デジタル
ラストワンマイルの克服

従来、基幹業務システムへのデジタル投資や改善が中心でしたが、効率化すべきアナログな業務が多く残っているのも事実です。これらの業務を「デジタルラストワンマイル（未開拓領域）」と捉え、生成AIや市民開発を徹底活用し先進的な働き方ができる環境を実現していきます。

DX人材育成
—DX推進者の養成—

全役職員のデジタルリテラシー向上をさらに加速させるため、「DX推進者」に必要なスキルを再定義し、業務改善を推進する人材とビジネス変革を推進する人材に分けて育成します。人事部等の関係部署とも連携しながら、教育プログラム等、サポート体制を充実させています。



新生DX推進部

2025年4月より、IT戦略部とデジタル変革推進部を統合し、「DX推進部」として組織再編を行いました。システムづくりと運用を担っていたIT戦略部と、DXニーズの発掘とデジタルツール導入によるスピーディーな課題解決を担っていたデジタル変革推進部が一緒になることで、デジタル技術で重点事業の成長や効率化を加速させていきます。



VOICE

“新生”DX推進部は、サイバーセキュリティ等の「守りの対策」を磨きながら、重点事業の成長に直接、デジタルでレバレッジをかけていきます。

従来の取り組みによって全社の「DX」の機運は醸成されてきました。今後は、組織の統合を機に、組織横断の大型案件を役職員全員を巻き込んで創出する「DX² AI Beyooondイニシアティブ」、生成AIや市民開発の活用を加速するタスクフォース、DX推進者を養成する「DX人材育成」の強化を通じて、DX領域での「次元上昇」を目指します。



DX推進部
部長
小林 房一郎

08

環境

P.57 豊田通商の環境経営

P.58 環境マネジメント

P.59 カーボンニュートラルに向けた体制

P.60 定量目標の進化
～カーボンニュートラル宣言からネットゼロ宣言への進化～

P.61 削減貢献量とビジネスの拡大

P.62 カーボンニュートラル実現に向けたワーキンググループの活動

P.63 CN/CE/NPに関するステークホルダーエンゲージメント

P.64 TCFD 提言に基づくシナリオ分析

P.65 TNFD 提言に基づく情報開示



豊田通商の環境経営

豊田通商は、「未来の子供たちによりよい地球を届ける」をミッションとし、その実現に向けてカーボンニュートラル(CN)からネイチャーポジティブ(NP)*へと視野を広げ、より包括的な環境価値の創出を目指しています。

この価値創出は、当社グループの持続可能な成長の中核をなすものであり、企業活動の全てに通底しています。中でも当社グループが強みとする再生可能エネルギーや資源循環を含むサーキュラーエコノミー(CE)は、価値創造の源泉です。

また、当社グループは「リーディングサーキュラーエコノミープロバイダー」として、多様なステークホルダーの皆さまと共創を進めています。社内外の知見を融合する5つのワーキンググループ(5WG)を通じて、環境と経済の両面から価値を創出し、社会に対して魅力ある成長機会を提供しています。詳細はP.62「カーボンニュートラル実現に向けたワーキンググループの活動」をご覧ください →

今後も、環境経営を軸とした価値創出を通じて、次世代に“より良い地球”を引き継ぐ責任を果たし、持続可能な社会の実現に向けて挑戦を続けます。

* ネイチャーポジティブ(NP)：自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させること

VOICE

1970年代から取り組んできた当社の強みであるCEビジネスを通じ、バリューチェーンの皆さまと共にCNを達成し、NPな世界を目指すことで、未来の子供たちにより良い地球を届けることを目指していきます。

今回、このNPの位置付けを明確にする検討チームに参画し関係者と議論を重ねながら、当社ならではの新たな概念を楽しく策定することができました。異能の総合商社である豊田通商が描く未来には、より良い地球環境が待っています！



安全・環境推進部
環境推進室長
伊藤 進太郎

本レポートとTCFDおよびTNFDの対比について

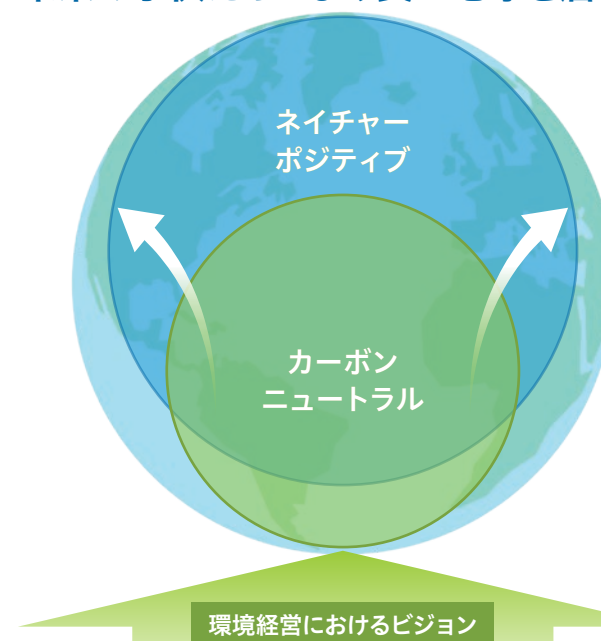
当社は、2019年に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明し、気候変動に関するリスクと機会の適切な開示に取り組んでいます。また、パリ協定の理念に賛同し、持続可能な社会の実現に向けた対策を強化しています。

自然資本に関する情報開示については、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への賛同を表明し、TNFDの枠組みに則り、LEAPアプローチに基づく分析・評価と情報開示を推進しています。詳細はP.65～66「TNFD提言に基づく情報開示」をご覧ください →

ガバナンス	P.58、59
戦略	P.59、64
リスク管理	P.58、59
指標と目標	P.60、61

ミッション

未来の子供たちにより良い地球を届ける



リーディング“サーキュラーエコノミー”プロバイダー



環境マネジメント

豊田通商グループ環境方針の改訂

当社グループは、企業理念に基づき、「豊田通商グループ環境方針」を策定しています。

目まぐるしい環境変化の中、複雑化する環境課題への対応方針を明確化し、ステークホルダーからの期待に応えるため、2024年に同方針を改訂しました。改訂にあたり、法令遵守に加え、気候変動への対応、水資源の管理、生物多様性への対応、大気汚染・水質汚濁・土壌汚染の抑制、化学物質の対応、廃棄物を含む資源循環等の環境課題、社内外での取り組みについて明文化しました。これは、当社グループのCE/CN/NPに対する姿勢を具体的に示したものです。同方針に基づく事業運営を通じて「未来の子供たちにより良い地球を届ける」をMissionとして、社会課題の解決に貢献していきます。なお、同方針は、2024年に社長・CEOが議長を務める「サステナビリティ推進委員会」において改訂が承認され、その結果は取締役会で報告しています。

 豊田通商グループ環境方針はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/environment/management.html>

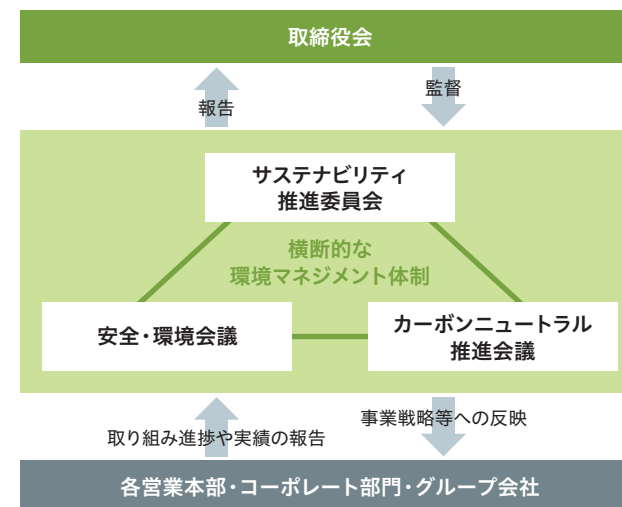
環境マネジメント推進体制

当社グループは、取締役会の監督の下、「サステナビリティ推進委員会」「安全・環境会議」「カーボンニュートラル推進会議」を通じて、環境マネジメントを推進しています。

サステナビリティ推進委員会では、ESG全体のマテリアリティへの取り組みについて、安全・環境会議では環境全般の目標達成状況や法令等への対応状況について、カーボンニュートラル推進会議では、気候変動課題に関する取り組みについて、状況報告の上、意思決定を行っています。こうした横断的な環境マネジメント体制の下、さまざまな視点で議論を行った上で、決定事項については各営業本部の事業戦略等に反映しています。

また、当社グループは環境マネジメントシステムを導入しており、国内ではISO14001規格に準拠した環境マネジメントシステム、海外では環境管理ルールブック(自主基準)に基づいて管理しています。グループ各社で環境課題を特定し、PDCAを実施することで、環境管理レベルの向上に努めています。

推進体制と各会議体

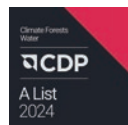


 豊田通商グループの環境に関する取り組みはこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/environment/>

TOPICS

CDP2024でトリプルA評価獲得

国際的な非営利団体CDPの実施するCDP 2024において、「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」の全3部門で最高評価である「Aリスト」企業に選定されました。トリプルA評価を獲得した企業は、CDP2024に回答したグローバル24,000社超の企業のうち、8社のみです。Aリスト企業は、ステークホルダーの要求に応えるだけでなく、サステナビリティへの取り組みを成長ドライバーと捉え、ガバナンス、戦略、事業運営に反映している先導者とされています。今回の評価は、当社のサステナビリティへの取り組みと情報開示が総合的に評価されたものと考えています。



VOICE

2024年のCDP開示において、日本の商社として初めてトリプルA評価を獲得されたことに、心より敬意を表します。また、CDPが掲げる「アース・ポジティブ」の実現に向けた豊田通商の深いご理解と継続的なご尽力に、深く感謝します。今後も、リーダー企業として、積極的なアクションを引き続き展開されることを期待しています。



CDP Worldwide
アジア太平洋地域
Managing Director
Jose Ordenez

VOICE

CDP2024への回答にあたっては、各営業本部とのタスクフォースを組成し、国内外の仲間と共に連携して進めました。複雑なテーマについて、定性・定量情報を整理することには非常に苦労しました。地球規模の重要テーマに関して議論を重ねることで、自社の事業への理解が深まったと同時に、環境課題について共通認識を持てました。



安全・環境推進部
環境推進室
服部 麻実子

カーボンニュートラルに向けた体制

全社一丸でCNへの取り組みを加速

当社グループは、脱炭素社会移行に貢献するための具体的な方針として策定した「豊田通商グループカーボンニュートラル宣言」を「豊田通商グループネットゼロ宣言」へと進化させました。全社のCN推進を使命としたカーボンニュートラル推進部(CN推進部)を設置し、“攻め(Opportunity)”と“守り(Must Do)”の両面からグループ内外の脱炭素の取り組みを加速させています。

“Opportunity”として、当社グループが強みを持つCN・CEに結び付く事業領域の成長戦略に基づく5WGを組成し、事業拡大による収益創出と脱炭素社会実現の両立を目指しています。5WGについては、「カーボンニュートラルロードマップ2030」を策定の上、その進捗をモニターしています。また、“Must Do”においては、ネットゼロ宣言達成に向けた制度設計や排出量管理を行うとともに、投融資マネジメントにおけるリスク管理の一環として投資に伴うGHG排出量の増減を評価プロセスに組み込んでいます。

詳細はP.60「定量目標の進化 ～カーボンニュートラル宣言からネットゼロ宣言への進化～」をご覧ください ➡

① カーボンニュートラル推進会議

CNに特化した全社会議を毎月開催

当社グループおよび世の中のCN実現に向けた戦略を決定するために、社長を議長とした「カーボンニュートラル推進会議」を毎月開催しています。同会議では、世界各国のCN実現に向けた政策・提言と当社グループのGHG排出削減策の連動確認や、5WGによる成長戦略についての議論・決定を行うとともに、重要な事項については取締役会に報告しています。

カーボンニュートラル推進会議体制(2025年4月時点)

議長	社長
事務局	担当役員 CTO*
	部署 CN推進部
会議メンバー	副社長 CSO* CFO* CHRO* 各極CEO* 各営業本部CN担当COO* 5WGリーダー (執行幹部から選任) CSO補佐(経営企画部担当) CSO補佐(渉外部担当) CSKO*(安全環境推進部担当)

* CTO: Chief Technology Officer
CFO: Chief Financial Officer
CEO: Chief Executive Officer
CSKO: Chief Safety & KAIZEN Officer

CSO: Chief Strategy Officer
CHRO: Chief Human Resources Officer
COO: Chief Operating Officer

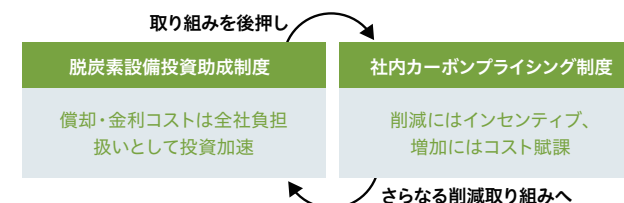
カーボンニュートラル推進会議アジェンダ例

- CN関連政策の動向と当社戦略への影響
- GHG排出削減計画の進捗モニタリング
- 国際的イニシアティブへの対応方針
- 5WGの成長戦略(投資実績・計画、協創案件)
- CNを通じたステークホルダーエンゲージメント
- 外部有識者とのCN領域におけるディスカッション

② 自社排出量削減を促す社内制度

社内カーボンプライシング¥30,000/t-CO₂を設定

GHG排出量削減のための投資に関わる減価償却、金利等の負担を全社負担として助成する仕組み(脱炭素設備投資助成制度)や、GHG排出量の増減に応じて各本部の業績を加減算する仕組み(社内カーボンプライシング制度・単価¥30,000/t-CO₂)を取り入れ、削減促進の好循環を実現しています。



TOPICS

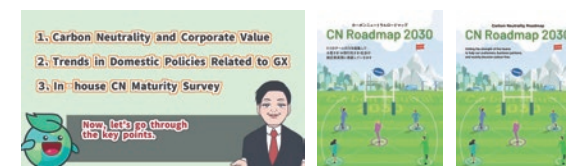
当社グループは、CN/CE/NPへの取り組みを全社一丸となって推進できる風土の醸成を目的としたさまざまな媒体を作成し社内へ展開しています。

CN推進会議解説ムービー(下図左)

カーボンニュートラル推進会議の内容を当社社員へ広く周知することを目的としたマンガ調の解説動画を日英2言語で配信しています。

カーボンニュートラルロードマップ2030(下図右)

脱炭素社会実現と当社事業の拡大を達成するための戦略および具体的な行動計画を開示しています。



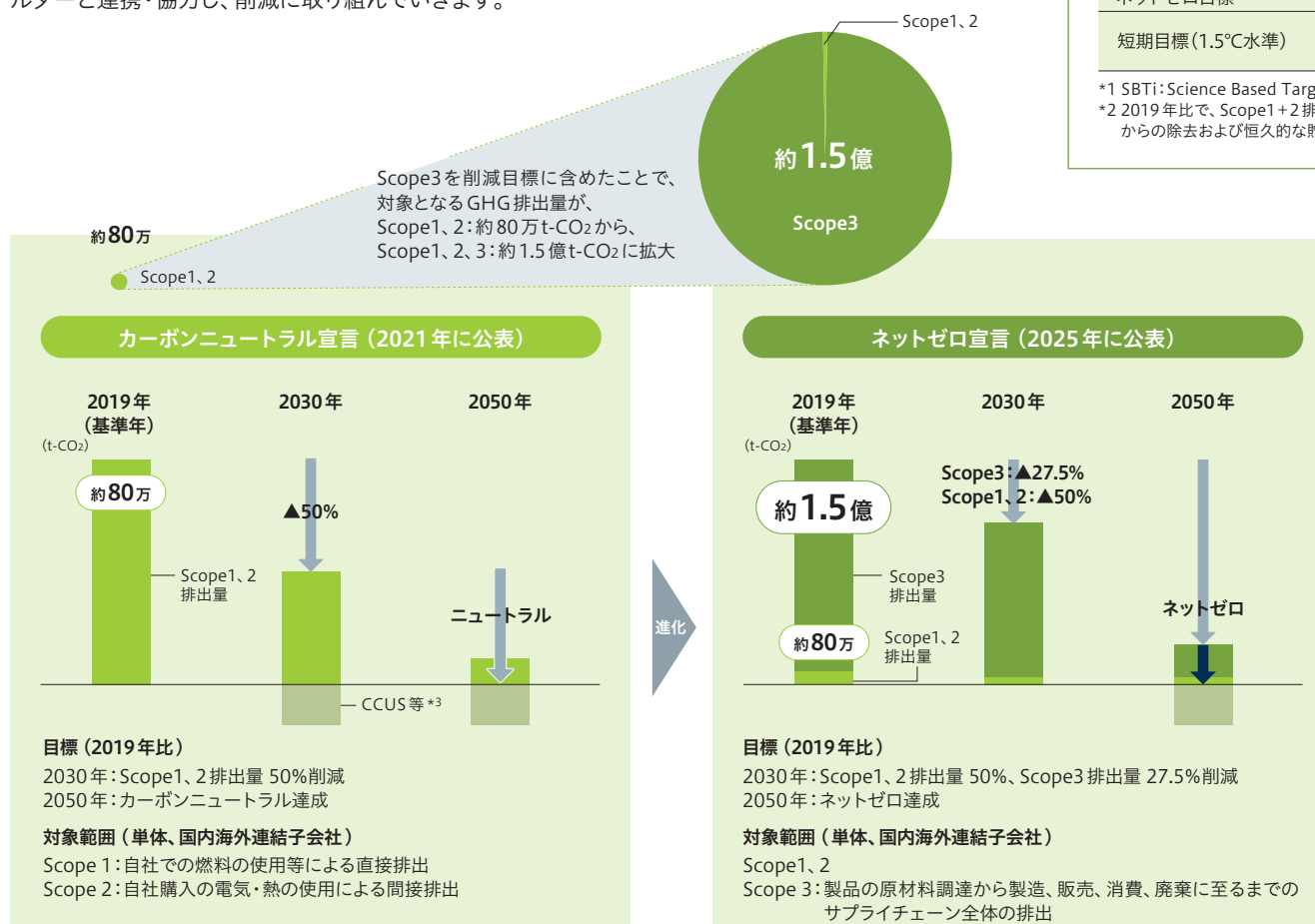
 カーボンニュートラルロードマップ2030はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/environment/pdf/Roadmap2030_jp.pdf

定量目標の進化 ～ カーボンニュートラル宣言からネットゼロ宣言への進化 ～

新たに Scope3 を含めたバリューチェーン全体の排出量削減目標を設定

当社グループは2021年に、自社排出である Scope1、2 を2050年にカーボンニュートラルとする「カーボンニュートラル宣言」を定めました。このたび、Mission である、「未来の子供たちにより良い地球を届ける」を実現するために、バリューチェーン全体での排出である Scope3 も含めた「ネットゼロ宣言」に進化させることとしました。

脱炭素商社を目指して、自社排出の削減はもちろん、バリューチェーン全体での排出をステークホルダーと連携・協力し、削減に取り組んでいきます。



TOPICS

2025 年 7 月に「ネットゼロ目標」の SBT 認定を取得

当社グループは、2025 年 7 月に、GHG 排出削減目標について、国際的気候変動イニシアチブの SBTi*1 から、「ネットゼロ目標」および「短期目標」の SBT 認定を取得しました。認定を取得した削減目標は、以下の通りです。



目標種別	目標年	対象範囲	削減目標
ネットゼロ目標	2050 年	Scope1+2+3	実質ネットゼロ達成 *2
短期目標 (1.5°C 水準)	2030 年	Scope1+2	2019 年比で 50% 削減
		Scope3	2019 年比で 27.5% 削減

*1 SBTi: Science Based Targets initiative

*2 2019 年比で、Scope1+2 排出量を 95%、Scope3 排出量を 90% 以上削減した上で、削減が困難な残余排出に対しては、大気中からの除去および恒久的な貯留による「中立化」を通して、実質の排出をゼロとすることを目指すもの。

GHG 排出量削減の主な取り組み



↓ 排出削減量 ↓ 吸収除去量 *4

*3 CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (CO₂ を回収・貯留し有効活用する技術)

*4 吸収除去量: GHG (主に CO₂) の排出量を削減するために、大気中に放出されたガスを自然や技術で吸収・除去する量。具体的には、森林の保全や植林により吸収量を増やしたり、CO₂ を回収・貯蔵する CCS 技術等を指す。



GHG 排出削減に関する取り組みの詳細はこちらをご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/environment/climate-change.html#anc-06>

削減貢献量とビジネスの拡大

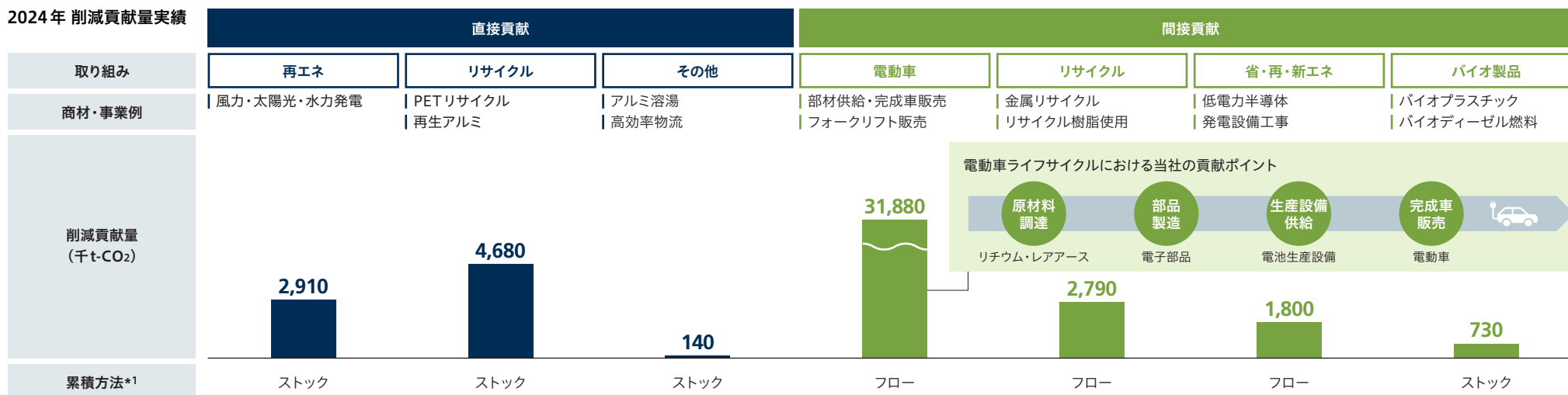
バリューチェーン全体の排出削減と世の中への削減貢献をビジネスチャンスに

当社グループは、GHG排出量削減をビジネスチャンスと捉え、さまざまな「豊通ならではの」取り組みをお客さまに提供しています。

今後も、当社グループの強みであるCN/CE分野に特化した5WGを中心に、バリューチェーン全体と世の中の排出削減に寄与することで、ビジネスを拡大していきます。

ビジネス拡大の進捗を測るため、多様な削減活動を定量化し、自社が製造・提供する製品・サービスによって削減する“直接貢献”と、他社製品に当社グループが間接的に寄与、削減する“間接貢献”の分類で開示しています。（2024年の実績：直接貢献約8百万t-CO₂、間接貢献約37百万t-CO₂）

2024年 削減貢献量実績



削減貢献取り組みの詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/environment/climate-change.html#anc-06>

TOPICS

CEで目指すNP実現

使用済み自動車(ELV*2)のリサイクル事業

当社グループは、ELVのリサイクルにおいて動静脈一貫のサプライチェーンを構築することで循環型社会の実現に貢献することを目的とし、各国の環境やニーズに応じたリサイクル事業をグローバルで展開しています。

日本においては、独自のASR*3再資源化技術により徹底した資源の回収を推進し、自動車メーカーの99%以上のリサイクル率達成に貢献。未来の子供たちにより良い地球を届けることに挑戦し続けています。



VOICE

Circular Logisticsは、志のある多様なメンバーが、組織の垣根を越えて集まったプロジェクトです。

モノづくりのサプライチェーンで使い捨てにされてきた物流・包装資材の「Urban Mining」(都市資源の採掘)のため、日々、お客さまの工場の廃棄物置き場に足を運んでいます。使用済み資材を、回収・加工・原料化して広く再生資材として利用することで、Mobility Industry全体での資源循環へ貢献していきます。



サプライチェーン
事業推進部
グループリーダー
中川 歩

Circular Logistics プロジェクトの詳細はこちらをご覧ください
<https://www.circular-logistics-project.com/>

*1 経済産業省『温室効果ガス削減貢献定量化ガイドライン』5.5 削減貢献量の累積方法を参照。ストックとは、評価対象製品・サービス等の評価期間の削減貢献量。フローとは、評価対象製品・サービス等のライフタイム(製品の寿命)での削減貢献量。

*2 ELV: End of Life Vehicle

*3 ASR: Automobile Shredder Residue(自動車破砕残さ)

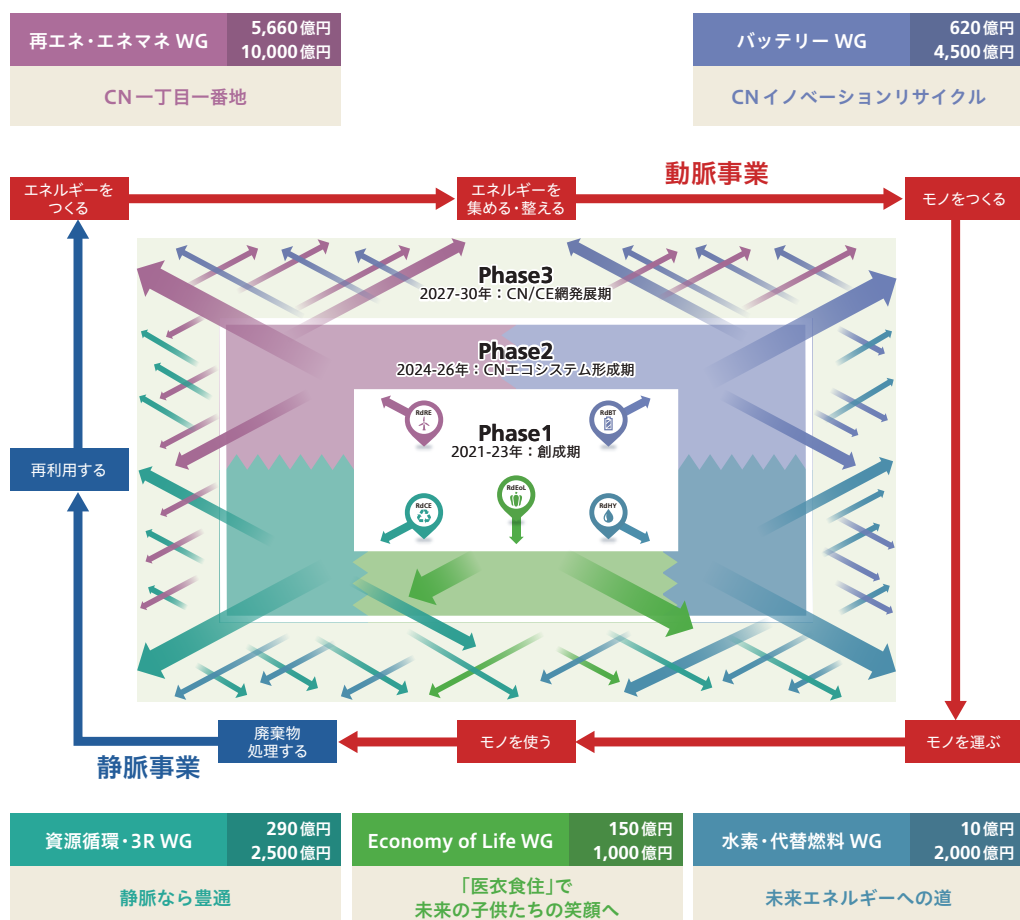
カーボンニュートラル実現に向けたワーキンググループの活動

5WGとCN戦略マップ ～投資総額を2兆円に増額、連携から共創へ～

2021年より、脱炭素社会移行への貢献に向けて、当社グループが強みを持つ5つの分野を注力分野として、社内でワーキンググループ(WG)を組成し、CNにつながる取り組みを力強く推進しています。脱炭素社会の実現に向けた投資額は、従来2021年～2030年までの10年間の合計で総額1.6兆円規模としていましたが、2024年7月に4,000億円を追加し、同期間で総額2兆円規模に増額したことを公表しました。特に、「再エネ・エネマネ」分野には、追加投資する4,000億円のうち3,000億円を割り当て、2030年までに総額1兆円規模の投資を行います。

今後は、「連携から共創へ」というテーマの下、グリーン水素製造やバッテリークローズドループ構築等、各WGの垣根を越えた共創案件の量産を図ります。

CN戦略マップ ～CNエコシステム形成期、2024年度までの投資進捗は約35%～



WGの垣根を越えた協創案件例



TOPICS

当社グループが有するCN関連ソリューションをScope1、2、3のそれぞれに紐付く形で当社コーポレートサイトに掲載しています。当社グループがこれまでに蓄積してきた各種ソリューションを通じて、お客さまのGHG排出量削減をお手伝いすることで、脱炭素社会移行へ貢献していきます。



* 図下段が2030年までの投資枠、上段が既投資額



豊田通商グループのCN関連ソリューションについては、こちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/cn_catalog/

CN/CE/NPに関するステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーエンゲージメントについて

社内外のステークホルダーに対して、CN/CE/NPに関する取り組みを積極的に開示することで、脱炭素商社と呼ばれるような存在になることを目指しています。当事者意識を持ってCNを推進する風土を醸成するためのインナーコミュニケーションを活発化させるとともに、CN実現を推進する仲間の連携強化を図るためのアウトターコミュニケーションにも注力しています。これらの取り組みを通じて社会全体のCN達成に貢献します。

① インナーコミュニケーション

当社グループ役職員のCNに対する取り組みを後押しすることを目的としたインナーコミュニケーションを活発に行っています。

CNへの認知・理解を促す取り組みとして、「CN/CE Global Conference」を開催しました。対話を通じて、海外極スタッフ間の連携強化を図っています。



CN/CE Global Conferenceの参加者

また、CNの実践・行動を促す取り組みとして、全社表彰制度である「Be the Right ONE アワード」に「CN賞」を追加しました。CNに資する好事例を讃え、横展開の機会として機能しています。



「Be the Right ONE アワード」セレモニー 2024

② アウターコミュニケーション

当社のCN/CEへの取り組みを自動車サプライチェーンの皆さまに広く認知いただくことを目的としたCN/CE展示会を開催しました。サプライヤー間の社外交流の場として機能したことが評価され、トヨタ自動車(株)の仕入先表彰「環境推進最優秀賞」を受賞しました。また、広く皆さまに当社の取り組みを認知いただくことを目的として、さまざまな社外コンテストに応募し、「気候変動アクション環境大臣表彰」をはじめとした賞をグループ会社である(株)ユーラスエナジーホールディングス等が出資して設立した北海道北部風力発電(株)が受賞しました。

その他、愛知県名古屋市の藤前干潟の清掃活動をはじめとした外部団体によるNPに資する活動にも積極的に参加しています。



トヨタ自動車(株)の仕入先表彰

VOICE

愛知県名古屋市の藤前干潟周辺で行われた、漂着ゴミの清掃活動「藤前干潟クリーン大作戦」に参加しました。地域の自然環境保護に資する取り組みを通じて、地球だけでなく、自分の心もクリーンになるのを感じました。

今後も、「未来の子供たちによりよい地球を届ける」ための活動に努めていきます。



サークュラーエコノミー
企画部
荒川 奈央

TOPICS

当社グループは、以下の事例をはじめとした業界団体での中心的な役割を通じて、「未来の子供たちにより良い地球を届ける」ための取り組みを加速させていきます。

(一社)電池サプライチェーン協議会(BASC)

本協議会は、持続可能な資源確保と業界の発展に向けて取り組んでいます。当社執行幹部が同協議会の副会長を務め、政策に対するさまざまな働きかけを行っています。



(一社)Circular Core

本法人は、トヨタ自動車(株)をはじめとしたトヨタグループ11社から構成されています。当社は、トヨタグループのCE推進の中核企業として、同法人の設立当初から深く関与しており、当社執行幹部が同法人の代表理事を務め、中心的な役割を果たしています。



(一社)日本風力発電協会(JWPA)

本協会は、日本国内における風力発電の普及と発展を促進するための団体です。当社グループ企業の(株)ユーラスエナジーホールディングスの代表取締役が代表理事を務め、中心的な役割を果たしています。



TCFD 提言に基づくシナリオ分析

当社は気候変動を、経営へ大きなインパクトを与えるリスクと機会であると捉え、気候変動対策を重要課題だと認識しています。とくに影響が大きい事業については、パリ協定の定める1.5°Cシナリオ等を基に、シナリオ分析を実施しています。

参照シナリオ

	シナリオの概要	主な参照シナリオ
1.5°Cシナリオ	パリ協定に沿い、世界全体の気温上昇幅が1.5°C以下に抑えられるシナリオ	● IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) ● IEA Sustainable Development Scenario (SDS) ● IPCC RCP2.6
4°Cシナリオ	新たな政策・規制は導入されず、GHG排出量が継続的に増加するシナリオ	● IEA Stated Policies Scenario (STEPS) ● IPCC RCP8.5

シナリオ分析対象の選定

A	TCFDが示す気候変動影響が潜在的に大きい非金融セクター
B	低炭素関連製品・サービスに関連するビジネス
C	気候変動に伴う自然災害の影響を受けやすいビジネス
D	CO ₂ 排出量が特に多い事業

5事業のシナリオ分析を実施

リチウム事業	B
資源循環事業	D
再生可能エネルギー事業	B C
自動車販売事業	A
自動車部品物流事業	A

各事業における1.5°Cシナリオの分析結果

事業への影響 : 事業に好影響 : 事業への影響が限定的 : 事業に悪影響

事業	当社のリスク・機会	1.5°Cシナリオにおける事業への影響	当社グループの対応策
リチウム事業	リスク: 災害・異常気象等による生産量の減少 機会: 自動車の電動化等による需要の増加	電動車や蓄電池需要の増加	● 長期安定的な供給体制構築
資源循環事業	リスク: 廃棄物の減少、資源価格の変動 機会: リサイクル材の需要増加	市場規模の拡大	● リサイクルバリューチェーンの機能強化
再生可能エネルギー事業	リスク: 関連政策の見直し 機会: 需要の増加	需要の増加	● 事業領域の拡大 ● グローバル展開の加速
自動車販売事業	リスク: ガソリン車と電動車の販売構成比の変化 機会: 電動車需要の増加	電動車の販売増加	● 全世界での販売体制の強化
自動車部品物流事業	リスク: 自動車構成部品の変化 機会: 電動車の部品需要増加	電動車部品の需要増加 グローバルでの自動車生産台数の増加	● 新たな部品パートナーとの連携強化や グリーン物流推進

TNFD 提言に基づく情報開示

生物多様性・NPへの対応

当社グループは自然資本・生物多様性が企業活動継続の前提であると考えており、「昆明・モントリオール世界生物多様性枠組」に整合した生物多様性保全と事業活動の両立に向けて取り組んでいます。

2023年からは、TNFDフォーラム^{*1}への参画を表明し、「Scopingフェーズ」の取り組みについては、統合レポート2024にて「TNFD初期開示」を行いました。本レポートでは、初期開示を更新し、「TNFD提言に基づく情報開示」を行っています。さらに、今後は財務インパクト評価やシナリオ分析等への開示の拡充に取り組むとともに、NP実現に貢献すべく、自然関連課題を踏まえた事業の推進に努めていきます。

^{*1} 自然資本と生物多様性のTNFD情報開示を支援するネットワーク

ガバナンス

取締役会における監督・経営者の役割

当社グループの取締役会は、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。取締役会における自然関連課題についての議論は、「サステナビリティ推進委員会^{*2}からの取り組みの進捗や議論結果の確認・報告」の他、「投融資決定の審議」等、定期的に行われており、取締役会における監督が適切に実施されています。

^{*2} サステナビリティ経営の重要な推進組織として設置されており、サステナビリティに関する重要な方針を決定するとともに、社会動向の把握と当社の対応等について議論・決定しています。

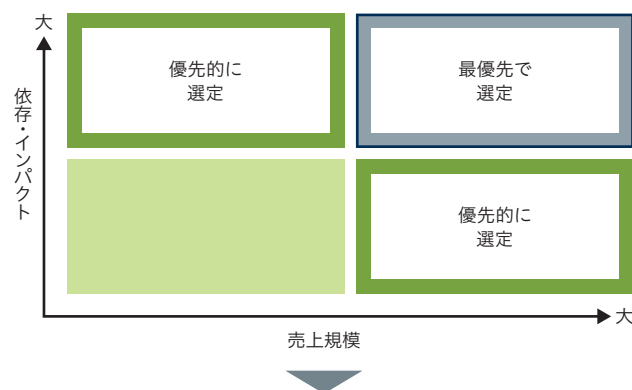
戦略

評価分析対象事業の選定

まず、当社グループ保有事業・拠点と自然との接点を俯瞰的に把握するため、当社グループの対象事業の「バリューチェーン上流側」および「直接操業」についてENCORE^{*3}を用いて依存・インパクトを把握しました。そして、上記結果と売上規模等の観点を考慮して、当社グループにとって優先的に評価・対応すべきと考えられる7事業を選定しました。

^{*3} 自社セクターの自然への依存・インパクトの重要度評価ツール

事業選定の視点



優先的に評価・対応すべきと考えられる7事業

自動車向け薄板加工事業／ヨード採掘事業／物流事業／カーディーラー事業／風力発電事業／穀物集荷・物流事業／水素ステーション事業

自然への依存・インパクト、リスク・機会

TNFDが推奨するLEAPアプローチを用いて、対象7事業の関連拠点における詳細な操業内容を分析し、周囲の自然への依存・インパクトとそれらから想定されるリスク要因および既存の対応策・今後の計画等について整理しました。

【分析・整理内容】

- 自然への依存・インパクト・リスク要因と対応策および機会となる取り組み
- 周辺の自然環境を踏まえ留意すべき拠点
- バリューチェーン（直接操業とその上流）の評価結果

そして、自然への依存・インパクトの評価に基づき、TNFDが示すリスク・機会カテゴリに沿い、対象7事業の直接操業における自然関連のリスクと機会を抽出しました。

VOICE

自然状態は場所ごとに異なるため、アフリカ等世界各国で多様な事業・拠点を展開される豊田通商グループの自然関連課題の把握は複雑です。同社グループでは従来より環境管理が徹底されており、加えて各本部や現地のグループ会社と連携して今回の調査を進め、自然関連課題の把握と対応策の整理をされたことは素晴らしい成果だと思います。



EY新日本有限責任監査法人マネージャー
松島 佳子



TNFD提言に基づく情報開示の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/environment/biodiversity.html#anc-02>

TNFD 提言に基づく情報開示

TNFDが示すリスクとビジネスへのネガティブインパクト

リスクのカテゴリ		ビジネスへのネガティブインパクト
物理的リスク	急性	渇水／水質悪化
		自然的災害等を起因とする資源不足
		一時的な操業停止に伴う損失の発生／生産量低下／水源・原材料・調達元等の変更に伴う財務的負担の増加
		周辺環境・生態系への影響（有害物質・廃棄物・排水等による汚染、外来種侵入、土地利用・拡大）
	慢性	一時的な操業・建設作業の停止に伴う損失の発生／生態系等の保全措置に伴う財務的負担の増加
		自然災害発生による操業地帯の損壊
移行リスク	政策	一時的な操業停止に伴う損失の発生
		継続的な取水による地下水位の低下
		生産量低下／水源変更に伴う財務的負担の増加
		気候変動による自然災害の激甚化
	市場	自然災害による操業停止に伴う損失の発生／自然災害対策費の増加
		水供給規制の強化
		調達に係る規制等強化
		CO ₂ 排出、汚染関連の規制強化
	評判	土地利用区域制限の強化
		一時的な操業停止に伴う損失の発生／規制強化対応に伴う設備費等の増加／調達元変更や関連課税の発生／水道料金・土地購入費の高騰／モニタリング強化等に伴う運用コストの増加
	技術	顧客離脱に伴う取引減少／従業員勤続率・就職率の低下
		環境配慮を重視する企業に対する顧客意識の高まり
	賠償責任	企業ブランド低下に伴う売上減少／顧客離脱に伴う取引減少／ステークホルダーとの関係性悪化／調達元の変更に伴う財務的負担の増加／従業員勤続率・就職率の低下
		不適切な自然管理を行う調達元との取引による企業ブランドの低下
	賠償責任	周辺環境・生態系への悪影響に対する社会的責任の追及
		自然負荷が少ない技術への移行
	賠償責任	環境負荷の低い新規設備導入費用の発生
		法的請求等に対する損害賠償費用の発生
	賠償責任	周辺環境・生態系への影響に伴う賠償責任の発生
		法的請求等に対する損害賠償費用の発生

TNFDが示す機会とビジネス・自然へのポジティブインパクト

機会のカテゴリ		ビジネス・自然へのポジティブインパクト
ビジネスパフォーマンス	持続可能性パフォーマンス	
市場		顧客の価値観の変化に伴う新たな市場の獲得
資金フローと資金調達		グリーンファイナンスや各種補助金等の活用による新たな資金調達ルートの獲得
資源効率	自然資源の持続可能な利用	水の循環再利用・GHG 排出削減・資源循環等の取り組みによるコスト削減、自然回復への貢献、ステークホルダーからの評価向上
製品とサービス		持続可能な調達に配慮した製品や再資源化製品等の販売による収益増加、自然回復への貢献、ステークホルダーからの評価向上
評判資本	生態系の保護、復元、再生	自然環境保全活動や事業を通じた環境保全・自然回復への貢献に伴うステークホルダーからの評価向上

リスクとインパクトの管理

LEAP 分析*により特定された自然関連リスクは、サステナビリティ推進委員会および安全・環境会議を通じて、各営業本部の事業戦略策定や活動に反映され、適切に管理されています。グローバルなリスクマネジメントの検証を行う中で、注力すべき10のリスク項目の一つとして環境管理を位置付け、全社的なリスク管理プロセスに組み込んでいます。2026年3月期には、管理項目を更新し、生物多様性の観点も含めた環境リスク管理プロセスへ改訂を図ります。

* LEAP 分析：自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会等、自然関連課題の評価のための統合的な分析。Locate（発見する）、Evaluate（診断する）、Assess（評価する）、Prepare（準備する）のステップを踏み、TNFD 情報開示に向けた分析を行う。

測定指標とターゲット

当社グループでは、自然関連課題を含むマテリアリティについて、定量KPIを定めて開示する等、指標の開示拡充に取り組んでいます。また、本TNFD開示においては、GHG排出量や排水、廃棄物等、TNFDで開示が推奨されるグローバル中核開示指標の一部を当社コーポレートサイトにて開示しています。今後も、さらに指標の開示拡充に取り組むとともに、目標およびその進捗についても開示拡充を図っていきます。

09

社会

P.68 ビジネスと人権

P.70 社会貢献活動

P.71 地域共生

P.72 安全衛生方針



ビジネスと人権

基本的な考え方

グローバルに多種多様な事業を展開する当社において、「ビジネスと人権」は重要なテーマであり、事業を展開する国と地域の人権課題を理解し、適切な行動をとることは極めて重大な責務であると認識しています。

この責任を果たすため、当社は人権尊重をマテリアリティに特定の上、「豊田通商グループ人権方針(以下、人権方針)」「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針(以下、行動指針)」を策定し、全従業員およびサプライヤー、ビジネスパートナーを含む全てのステークホルダーと共に、人権に関するリスク低減と持続的な企業価値向上に取り組んでいます。

人権に関する取り組みの推進体制

当社は取締役会の監督責任の下、当社および当社グループ会社、ならびにサプライヤーにおける人権課題の特定と改善に向けた取り組みを進めています。

当社および当社グループの従業員についてはCHRO*1の下、全社リスク管理の仕組みである「Check10」活動に人権デューデリジェンスを組み込み、人事部が事務局として実態の調査や課題の特定、是正・救済に取り組んでいます。この活動は、CFO*2が委員長を務める「統合リスク管理委員会」を通じ、適宜、取締役会に報告されています。サプライヤーの人権には各営業本部が責任を持ち、全社ルールに基づく人権デューデリジェンスを推進しています。

これらの取り組みを進めるにあたり、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照し、外部ステークホルダーとの対話を重ねながら、取り組み内容の見直しを実施しています。

*1 CHRO: Chief Human Resources Officer

*2 CFO: Chief Financial Officer

グリーバンスメカニズム(苦情処理メカニズム)

当社および当社グループは、従業員向けの内部通報窓口と、サプライヤーをはじめとしたあらゆるステークホルダーを対象とする通報窓口を設けています。

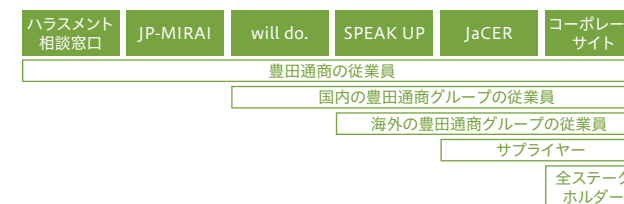
当社および当社グループ従業員向けのグローバルな内部通報窓口としては、社内外の弁護士に加え、多言語(150言語以上)対応窓口「SPEAK UP」を外部専門機関に設置しています。この他にも当社および国内グループ従業員向け窓口「will do.」と当社従業員向け「ハラスメント相談窓口」を設置し、寄せられる相談に適切に対応しています。

サプライヤーを含むあらゆるステークホルダーに対しては、国連が定める「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「対話

救済プラットフォーム」を提供する(一社)ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に正会員として加盟し、国際行動規範や各国の国内規範等への違反、もしくは違反を疑われる案件に対する通報を受け付けています。

第三者窓口を介して苦情を受け付けることで、通報者を保護し通報内容の秘匿性を確保するとともに、苦情処理の公平性・透明性を図ることで従来以上に対話・救済の促進につなげ、人権における本質的な課題解決に取り組んでいます。

通報制度と対象ステークホルダー



TOPICS

外部有識者とのエンゲージメントによる改善事例

当社はNGOとのエンゲージメントを行いながら、人権リスクの特定や課題に対する是正・救済に取り組んでいます。2025年3月期は、移住労働者*3に対する国際的な関心の高まりを受け、NGOと共に当社の国内事業会社に対して現地実査を実施しました。各事業会社の移住労働者へのインタビュー等を通じ、安全面・雇用契約面・日々の暮らしのサポート等さまざまな観点から課題の有無を確認しました。実査を通じて移住労働者の母語で書かれた安全標識の不足等の課題が特定され、改善に向けた検討を進めています。

また、国内の物流業界におけるドライバーの長時間労働の状況を鑑み現地実査を実施しました。長時間労働の要因の一つである発注方法の見直しにあたり、当社グループの顧客等と協働でシステムや機器の導入による改善を行いました。

*3 移住労働者: 外国人技能実習生や外国人派遣労働者

VOICE

豊田通商グループの取り組みは、伝統的な人権尊重の国際規範に準拠しているだけではなく、最先端の海外サステナビリティ規制である人権デューデリジェンスや苦情処理メカニズムのいずれの要請にも応えるものであり、グローバルでの取引活動を推進する上で必要不可欠な存在です。また、サプライヤーや顧客を巻き込んだバリューチェーン全体での取り組みは、社会問題解決に大きく貢献しており、同社グループが「豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業」であることを証明する存在となっています。



ベーカー&マッケンジー
法律事務所
弁護士
吉田 武史

ビジネスと人権

人権デューデリジェンス

STEP 1

人権方針・
行動指針の
策定と周知

「ビジネスと人権」は重要な経営課題という認識の下、人権方針・行動指針を策定し、取締役会で報告しています。

全従業員に対してe-learning等の研修を通じて当社の人権に対する考え方の教育を実施するとともに、約6,000社のサプライヤーに対して行動指針を通知し、当社のサステナビリティに対する考え方をお伝えすることで、当社グループ全従業員とサプライヤーが協働しながら人権尊重の取り組みを進めています。

STEP 2

人権リスクの
特定・評価

社内外の専門家の意見を踏まえ、事業、国、商材の3点から人権リスクを分析しています。連結子会社においては、事業特有の課題などを踏まえ、「強制労働」「児童労働」等のテーマを重要な人権課題として特定し、それらのリスクを実態調査の対象としています。また、約6,000社のサプライヤーについては、国と商材の2軸でリスクを評価し、特にリスクの高いサプライヤーを251社特定しています。

STEP 3

実態調査

当社グループについては、全社リスク管理の仕組み(Check10活動)を通じて人権課題有無の調査と特定された課題の改善を実施しています。

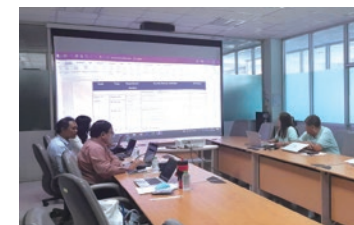
Check10活動を通じた主な調査内容

カテゴリ	設問例
人権尊重	ハラスメントの禁止を規定で定めているか
強制労働・児童労働	雇用の際にILO*が定める最低就業年齢以上であることを確認しているか * 国際労働機関
賃金	最低賃金以上の賃金・残業代を支払っているか
労働時間	長時間労働や休日付与に関して法令を遵守しているか
従業員との対話・協議	従業員の代表と賃金、労働・職場環境等について交渉する場を設けているか
安全・健康な労働環境	従業員の安全・健康の確保に向けた取り組みを行っているか

STEP 3

実態調査

リスク分析の結果、人権リスクが高いと評価した分野・地域のサプライヤー251社に対して、アンケート調査と現地実査を実施しています。現地実査は、客観性と専門性の双方を担保するため、専門的知見を持つ第三者機関により行われます。確認内容は、グローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任の改善に取り組む国際非営利団体RBA (Responsible Business Alliance)の行動規範を参照しており、強制労働や児童労働の禁止、労働時間、安全衛生等、幅広い人権課題を網羅しています。



サプライヤー現地実査の様子

STEP 4

是正・救済

現地実査の結果、人命を損なうリスクや取引の見直しが必要となる重大な人権課題は確認されていませんが、把握された課題についてはライツホルダーとの対話を通じて是正・救済につなげています。

確認した課題例	改善状況
● 消火器や非常口などの安全設備が適切に設置されていない ● 従業員への安全訓練が適切な言語で実施されていない	全て問題が発覚した後に改善計画を策定の上、改善済み
● 法令で定められている労働時間が守られていない	
● 深夜、休日出勤等に対する割り増し手当が支払われていない	

STEP 5

情報開示

当社グループは人権デューデリジェンスの取り組みや確認された課題および是正・救済の実施内容を適宜開示しています。

また、それぞれの取り組みにおいて外部ステークホルダーとのエンゲージメントを重ね、公平性・客観性を意識しながらより実効性ある人権尊重の取り組みを進めます。

社会貢献活動

活動の方針

当社の企業理念である「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」に基づき、人(教育)・社会(福祉)・地球(環境)を社会貢献活動の重点テーマとして位置付け、豊かな社会づくりの実現に貢献し得る活動に積極的に取り組んでいます。

3つの重点テーマ



取り組み事例

人(教育)への取り組み

① 豊通ファイティングイーグルス名古屋のバスケットボール教室

当社のプロバスケットボールチーム「豊通ファイティングイーグルス名古屋」は地元の小中学生向けにバスケットボール教室を開催しています。また、地域の福祉施設の児童や関係者をBリーグのホームゲームに招待し、スポーツの発展や青少年の育成、地域の活性化に努めています。



社会(福祉)への取り組み

① ケニア「シロアムの園」へ障がい児支援用車両を寄贈

ケニアの知的障がい児養育施設「シロアムの園」に、障がい児支援用車両等を寄贈し、ケニアの子供たちとその家族を支援しています。



② 名古屋市の小学校へ交通安全啓発冊子を贈呈

名古屋市中村区の小学校(15校、生徒数約4,900人)に、交通事故死傷者ゼロへの取り組みの一環として制作された交通安全を楽しく学べる「うんこ交通安全ドリル」を配付する等、地域社会への貢献として交通安全啓発に取り組んでいます。



地球(環境)への取り組み

① 豊田通商グループの森づくり開始(山梨県南都留郡)

Missionである「未来の子供たちにより良い地球を届ける」の実現に向けて、当社グループ役職員による植林活動をスタートさせ、苗木の生育環境を良くするための草刈等の地ごしらえ作業を行い、環境保全に貢献しています。



VOICE

植林は何十年もかかる未来の子供たちのための活動です。私も自分の子供たちと参加し、自然と触れ合いながら森づくりの知識と興味が高まり、貴重な体験になりました。



電動化ソリューション事業部

鹿倉 裕子

積極的な参画に向けて

社員の社会貢献活動への参画を後押しするために、以下のような制度を設けています。

① ボランティア休暇制度

ボランティア活動に参加する際に、特別休暇(有給)として年間最大3日取得できる制度

② ボランティア支援制度

会社が認めたボランティア活動参加時の交通費補助

地域共生

(株)ユーラスエナジーホールディングスが 取り組む地域社会との共生

豊田通商グループは、「再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント」を重点分野の一つと位置付け、既存ビジネスモデルを強化し、グローバル展開を加速させるとともに、電源メニューの多様化やエネルギーマネジメント等、事業領域の拡大を図っています。その中でも風力発電事業は、開発から建設・操業まで含めると30年以上になることもあり、その間、地域の方々からのご理解とご協力がなければ成り立たない事業です。

当社グループで国内No.1の風力・太陽光発電事業者である(株)ユーラスエナジーホールディングスでは、「地域とともに発展し、社会から信頼される企業」をVisionに掲げ、地域との共生を第一に考えています。地域の皆さまとの対話を大切にしながら発電所の開発・建設を進め、運転開始後は事業収益の一部の還元や、地域イベントへの参加・協賛等、多岐にわたる地域貢献に取り組んでいます。

また、長期にわたり発電所を操業していくためには、地域とのより深い、多面的な関係性を構築することが必要であると考えています。そのために、ユーラスエナジーグループでは地域の課題解決を目指す地域創生活動を重要な取り組みと位置付けています。その実現に向け、地域との対話を通じたニーズの把握、ニーズを踏まえた課題解決型事業の展開等、多角的なアプローチで取り組んでいます。再生可能エネルギーを軸とした地域の課題解決を通じて、地域との共生や新たな産業の創出を目指します。



取り組み事例

① 発電所見学・環境教育の実施

再生可能エネルギー事業について理解を深めていただきたいという思いから、年間約100回の発電所見学の受け入れや、学校等での環境教育を行っています。環境教育では社員が講師を務め、再生可能エネルギーの仕組みやメンテナンス方法を座学で紹介。また、実際の設備を見学いただくことで、再生可能エネルギーを身近に感じていただける機会を提供しています。



② 物産展の開催

発電所が立地する自治体の特産品を販売する「風と太陽のマルシェ」を、2024年10月、豊田通商(株)東京本社の食堂にて開催しました。操業地域である北海道稚内市、青森県東通村、佐賀県唐野市の3自治体の特産品を販売し、地域の魅力を訴求しています。



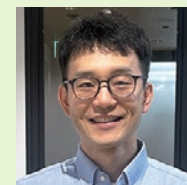
③ 地域イベントへの協賛・参加

風力発電の操業地域である北海道稚内市にて開催された「第7回日本最北端わっかない平和マラソン2024」では、社員が、協賛と当日ボランティア、およびランナーとして参加しました。本大会は日本最北端の地の碑からスタートし、稚内港北防波堤ドームをゴール地点とするフルマラソン部門と、稚内港北防波堤ドームをスタート・ゴールするショートマラソン部門に分かれて実施されており、毎年、北海道内外より多くの方が参加されています。



VOICE

地域の皆さまのお役に立てるよう、さまざまな取り組みを実施しています。楽しみながら環境やエネルギーについて考えてもらう地域の子供たち向けの出前授業もその一つです。2025年度からは新たに発電所と地域について考える授業の提供を予定しており、持続可能な発展に向けた地域を支える人材育成につながることを目指します。



(株)ユーラスエナジーホールディングス
地域創生推進部
小南 大典



(株)ユーラスエナジーホールディングスの詳細はこちらをご覧ください
<https://www.eurus-energy.com/>

安全衛生方針

豊田通商グループ安全衛生方針

1. 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。
2. 安全衛生関係法令、客先構内作業業務要領等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。
3. 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。
4. 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。
5. 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十分な教育・訓練を実施する。

安全への取り組み

当社は「豊田通商グループ安全衛生方針」に基づき、グローバルな安全衛生推進活動と合わせ、当社やグループ会社の従業員はもちろん、サプライヤー各社も対象とした安全衛生教育を実施しています。

経営陣自らが、事業拠点の現場を訪問する「工場巡視」や「工事安全立会」を実施しています。また各国安全担当者と毎年“Global Safety Meeting”にて課題を討議して、“Anzen First”な職場風土づくりに努めています。2025年3月期は、タイで開催された同Meetingに、世界22カ国の安全担当者約100名が参加しました。

課題抽出と対策を行うPDCAサイクルを回す安全活動と、育成を通じた安全風土の醸成の両輪を回す事により、豊田通商グループの安全管理レベルの向上に日々努めています。



タイで開催したGlobal Safety Meetingでの現場視察の様子

安全衛生教育

安全管理の原点は「人づくり」であるとの考えに基づき、各種安全衛生教育を実施しています。

当社においては、従業員に対して安全衛生方針の説明と安全衛生管理の基本教育を行い、全ての社員に安全教育(e-learning)、イントラネット「ANZEN-NET」にて活動方針、災害事例や好事例の紹介、安全教育動画等、各種情報をグローバルに発信しています。

① 安全体感道場

2009年に設立した安全体感道場では、「挟まれ・巻き込まれ」等、重大災害につながる可能性が高い災害(STOP6災害*)を中心に、60種類の体感メニューを通して学ぶことができます。当社グループ社員や取引先企業の延べ利用者は1万人を超え、2025年3月期はサプライヤー 10社131名を含む755名が利用しました。

* STOP6災害:「挟まれ・巻き込まれ」「重量物による接触」「車両との接触」「墜落・落下」「感電」「高熱物との接触」の6つの災害



② オフィス安全体感教室

商社として事務所内での業務が多いことも鑑み、2016年より「オフィス安全体感教室」を開講し、事務所で働く社員の安全意識向上に取り組んでいます。2025年3月期は当社グループ社員も含め約100名が受講し、延べ受講者数は1,000名を超えています。



VOICE

Global Safety Meetingでは、安全活動について他国の安全担当者と議論したり、好事例を共有する事により多くの学びを得ることができ、大変充実した時間を過ごすことができました。



Toyota Tsusho
(Thailand) 社
Pithaksathit
Natthakhemisor



タイで開催された
Global Safety Meeting

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年より東京都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

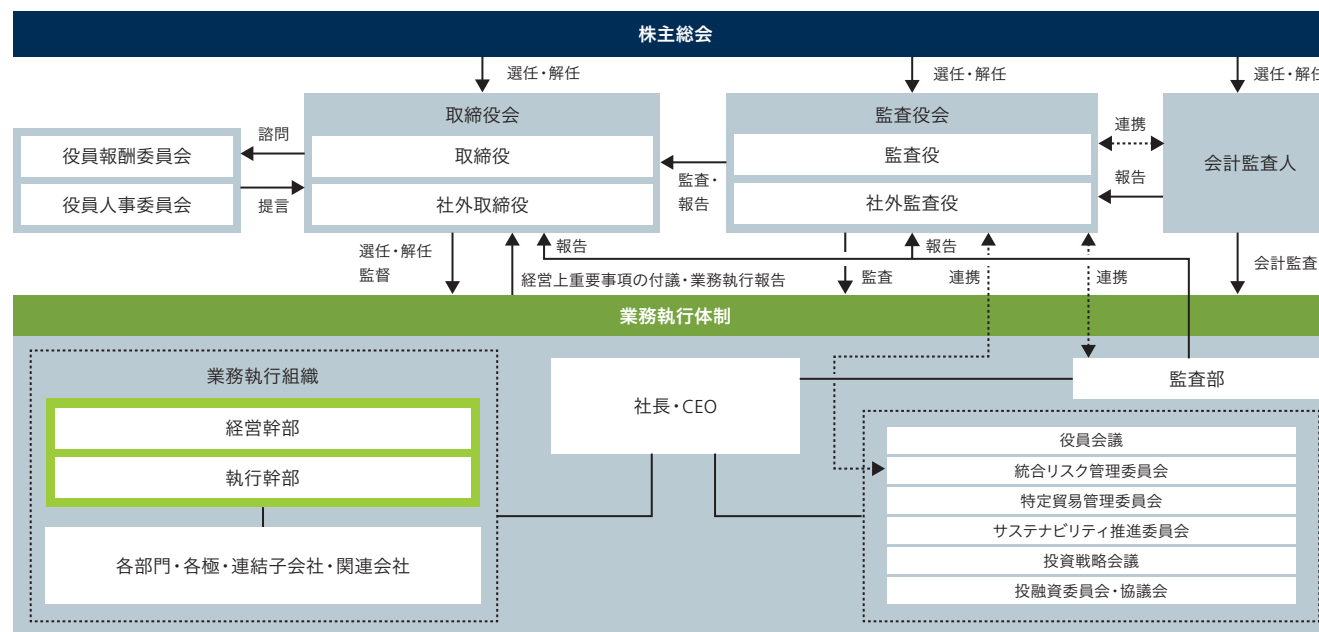
基本的な考え方

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。

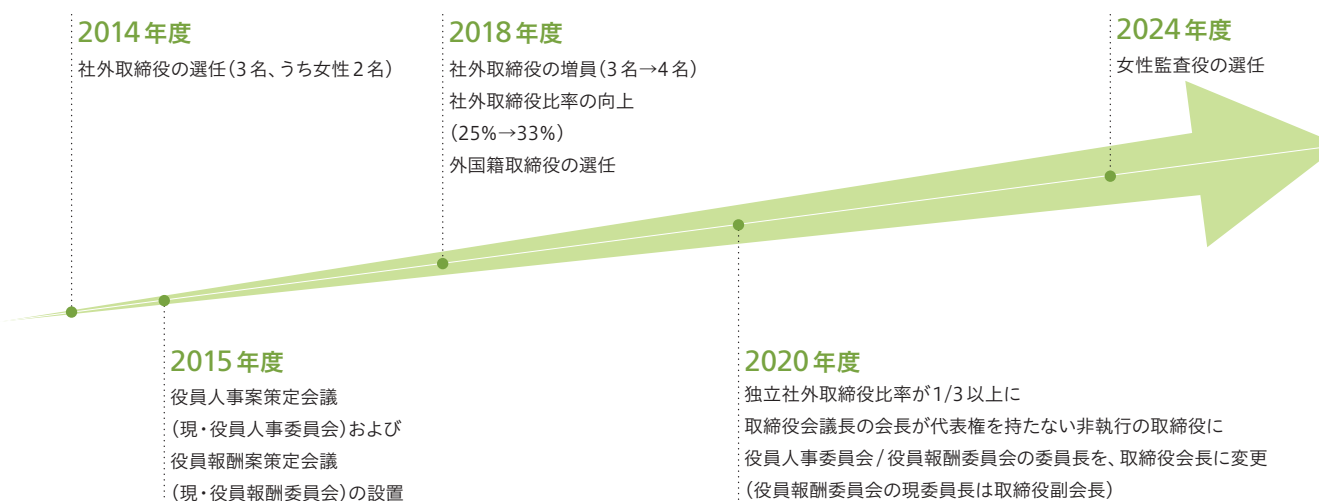
コーポレート・ガバナンス体制サマリー (2025年6月20日現在)

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。

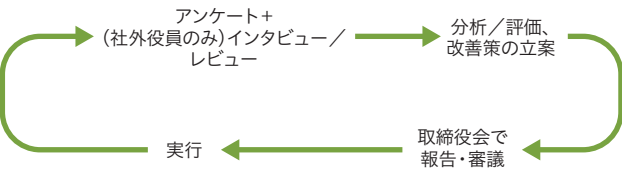
2025年3月期取締役会決議・報告事項

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

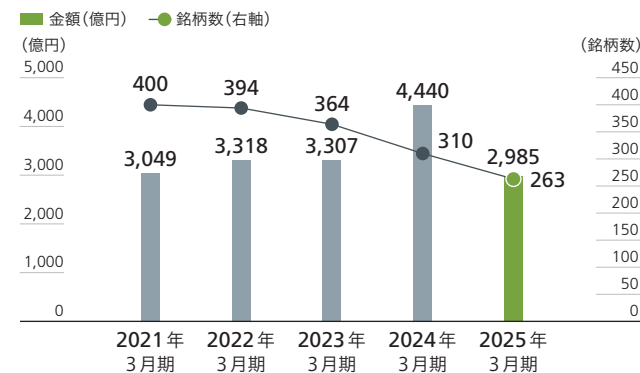
当社の企業価値の持続的向上には、さまざまな企業との取引関係・協業関係の維持・強化が必要となります。当社は重要取引先・協業先として当社の中長期的な視点から有益かつ重要と判断する投資株式 (政策保有株式) を、限定的かつ戦略的に保有することとしています。年 1 回取締役会に保有継続の可否および

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	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	北米極CEO 秦 直之 北米地域統括、豊田通商アメリカ社社長	モビリティ本部CEO 原田 繁	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
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	サーキュラーエコノミー本部CEO 佐合 昭弘	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	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	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
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	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	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)	CHRO 濱瀬 牧子	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	CTO 唐戸 潤	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	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	モビリティ本部COO 岡本 淳宏 バリューチェーンSBU
サプライチェーン本部COO 金澤 勇一 グローバル部品SBU	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	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	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	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
サーキュラーエコノミー本部COO 片山 昌治 資源循環SBU	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	メタル+ (Plus) 本部COO 柳澤 宏 メタルソリューション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	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
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	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	北米極CEO補佐 James Blyth 北米地域、豊田通商アメリカ社副社長	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
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)	アフリカ本部COO、 アフリカ極CEO補佐 Richard Bielle アフリカ地域統括、 CFAO(セーフアーオー)社社長	CFO補佐 近藤 祐子	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	
ライフスタイル本部COO 南 浩二 フード&アグリビジネスSBU	グリーンインフラ本部COO 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	CFO補佐 會田 靖	CSKO 松村 英之	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

11

データセクション

P.88 財務サマリー

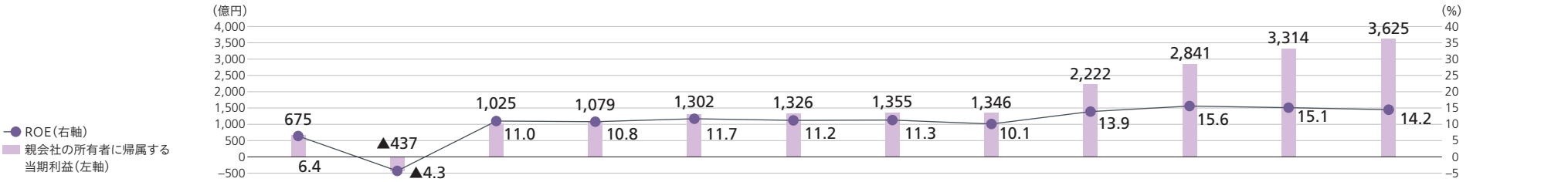
P.90 社外からの評価

P.91 組織図

P.92 会社情報

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



1米ドル=149.52円

単位：百万円				単位：百万円									単位：千米ドル
日本基準				IFRS									
2015/3	2016/3	2017/3		2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2025/3
業績指標：													
収益 *1	¥8,663,460	¥8,170,237	¥7,919,663	¥5,797,362	¥6,491,035	¥6,762,702	¥6,694,071	¥6,309,303	¥8,028,000	¥9,848,560	¥10,188,980	¥10,309,550	\$68,950,976
売上総利益	634,572	616,042	578,887	570,872	606,282	638,428	639,885	607,626	759,237	968,846	1,052,374	1,121,124	7,498,154
販売費及び一般管理費	465,115	475,742	432,231	411,235	414,042	420,657	430,164	400,086	450,294	532,724	583,702	616,794	4,125,160
営業活動に係る利益 *1	169,456	140,299	146,656	133,669	182,696	215,197	210,370	213,058	294,141	388,753	441,589	497,174	3,325,133
持分法による投資損益	4,060	▲5,676	10,254	10,476	11,368	4,336	▲2,489	7,523	20,686	37,205	25,849	16,661	111,429
親会社の所有者に帰属する当期利益 *1	67,571	▲43,714	102,597	107,903	130,228	132,622	135,551	134,602	222,235	284,155	331,444	362,506	2,424,464
期末現在：													
資産合計 *1	¥4,533,693	¥3,952,100	¥4,096,843	¥4,212,064	¥4,310,043	¥4,441,464	¥4,545,210	¥5,228,004	¥6,143,125	¥6,377,064	¥7,059,994	¥7,057,462	\$47,200,789
親会社の所有者に帰属する持分 *1	1,125,639	888,674	983,242	1,050,619	1,174,718	1,195,826	1,196,635	1,469,657	1,735,011	1,914,327	2,467,130	2,624,267	17,551,277
資本合計 *1	1,304,483	1,055,777	1,151,969	1,223,513	1,362,187	1,389,616	1,372,491	1,658,015	1,942,860	2,068,529	2,620,110	2,745,843	18,364,386
ネット有利子負債	1,233,559	1,102,786	1,050,229	1,101,974	1,006,990	988,475	1,032,494	993,462	1,238,296	1,298,309	1,172,224	1,036,210	6,930,243
キャッシュ・フロー：													
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥169,100	¥308,338	¥193,769	¥159,770	¥215,098	¥210,796	¥267,809	¥245,055	¥50,137	¥444,290	¥542,125	¥511,874	\$3,423,448
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲199,512	▲170,839	▲130,428	▲127,525	▲92,498	▲137,546	▲173,910	▲102,176	▲157,333	▲139,918	▲219,586	▲123,831	▲828,190
財務活動によるキャッシュ・フロー	108,247	▲225,202	▲28,343	5,656	▲128,741	▲24,909	▲53,679	24,073	44,901	▲206,671	▲263,253	▲309,037	▲2,066,860
現金及び現金同等物の期末残高	499,157	399,191	430,517	426,208	423,426	465,861	496,372	677,478	653,013	771,613	878,705	951,884	6,366,265

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			IFRS									2025/3
	2015/3	2016/3	2017/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	
1株当たり情報：	単位：円			単位：円									単位：千米ドル
当期利益 *1													
基本的当期利益	¥64.08	▲¥41.42	¥97.19	¥102.21	¥123.36	¥125.63	¥128.42	¥127.52	¥210.54	¥269.19	¥313.98	¥343.40	\$2.29
希薄化後当期利益 *2	64.03	—	97.19	102.21	—	—	—	—	—	—	—	—	—
配当金	18.67	20.67	23.33	23.33	31.33	33.33	36.67	37.33	53.33	67.33	93.33	105.00	0.70
配当性向 *3	29.1%	—	24.0%	22.8%	25.4%	26.5%	28.6%	29.3%	25.3%	25.0%	29.7%	30.6%	—
財務指標：													
ROE	6.4%	▲4.3%	11.0%	10.8%	11.7%	11.2%	11.3%	10.1%	13.9%	15.6%	15.1%	14.2%	—
ROA	1.6%	▲1.0%	2.5%	2.6%	3.1%	3.0%	3.0%	2.8%	3.9%	4.5%	4.9%	5.1%	—
親会社所有者帰属持分比率 *1	24.8%	22.5%	24.0%	24.9%	27.3%	26.9%	26.3%	28.1%	28.2%	30.0%	34.9%	14.2%	—
ネット有利子負債倍率(ネットDER)	1.10倍	1.24倍	1.07倍	1.05倍	0.86倍	0.83倍	0.86倍	0.68倍	0.71倍	0.68倍	0.48倍	0.39倍	—
株主総利回り(TSR)	—	—	—	—	—	—	—	191.2%	213.7%	243.7%	437.1%	340.1%	—
株式：	単位：千株			単位：千株									
期末発行済株式数	1,062,169	1,062,169	1,062,169	1,062,169	1,062,169	1,062,169	1,062,169	1,062,169	1,062,169	1,062,169	1,062,169	1,062,169	—

注 1. 当社は2017年3月期から、国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています。
2. 読者の便宜を考慮し、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情報を記載しています。
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、2025年3月31日現在の為替レート、1米ドル=149.52円で換算しています。
4. 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。2015年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり情報」および「株式」の実績情報を記載しています。
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
*1 表中の項目名は全てIFRSにて記載。IFRSの項目名は日本基準では、「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。なお、「親会社の所有者に帰属する持分」のうち、日本基準で記載した2014年3月期から2017年3月期については、「資産合計-少数株主持分」で算出しています。
*2 2016年3月期の1株当たりの希薄化後当期利益(日本基準)は、潜在株式は存在するものの、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。2018年3月期、2019年3月期、2020年3月期、2021年3月期、2022年3月期、2023年3月期、2024年3月期、および2025年3月期の1株当たりの希薄化後当期利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。
*3 2016年3月期の配当性向については、当期純損失を計上しているため記載していません。

社外からの評価

主な ESG 投資指数への組み入れ

2025 年 7 月現在、豊田通商は以下の主な ESG 投資指数の組み入れ銘柄になっています。



FTSE4Good*



FTSE Blossom Japan Index*



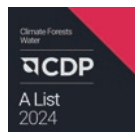
FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index*



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

* 豊田通商株式会社は、第三者調査の結果 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) である FTSE4Good、FTSE Blossom Japan Index および FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、インデックスの構成銘柄となっています。これらのインデックスは、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。なお、有価証券報告書や統合報告書、CDP や TCFD 等の公開情報を元に、ESG の要素を加味して評価される ESG スコア (FTSE Russell ESG Score) において、4.7 点 / 5 点満点を獲得し、対象企業におけるスコアのランキングで 7 位となりました。

CDP 評価結果 (2024 年)



気候変動
A

フォレスト
A

水セキュリティ
A

環境パフォーマンスデータに対する保証

豊田通商グループは、温室効果ガス排出量、エネルギー使用量、水使用量、廃棄物量について、LRQA リミテッドによる保証を受けています。

人事関連評価項目



プラチナくるみん (2020 年)



えるぼし (2016 年)



Next なでしこ共働き・子育て支援企業
(2025 年)



ホワイト 500 (2025 年)



ISO 30414*

* 2022 年、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「ISO 30414」の認証を取得しました。当時、日本を含むアジアでは 2 社目、卸売業においては初の取得となりました。

DX 関連評価項目



DX 認定 (2025 年)

組織図 (2025年4月1日現在)



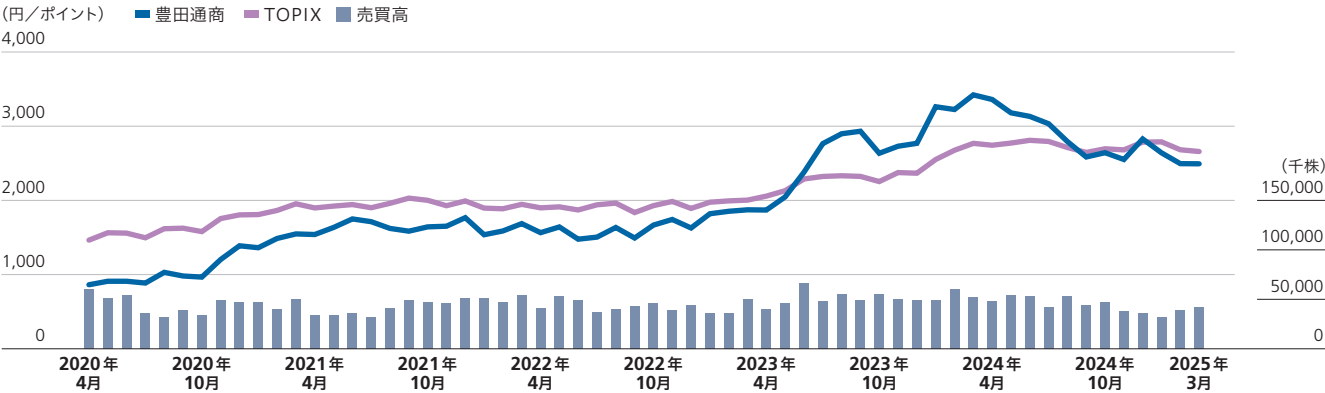
会社情報 (2025年3月31日現在)

社名	豊田通商株式会社
本店所在地	〒450-8575 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:3,251名 (在籍出向者を含み、受入出向者を除く) 連結:69,111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 3,000,000,000株 発行済株式の総数 1,056,307,625株 (自己株式5,861,923株を除く)
株主数	78,636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 Japan 有限責任監査法人
株主名簿管理人／ 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 新東京郵便局 私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話(通話料無料) 0120-232-711(東京) 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 野村證券株式会社全国本支店
URL	https://www.tr.mufg.jp/daikou/

大株主の状況	株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
	トヨタ自動車株式会社	229,106	21.69
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	152,995	14.48
	株式会社豊田自動織機	118,095	11.18
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	63,322	5.99
	株式会社三菱UFJ銀行	24,295	2.30
	JPモルガン証券株式会社	13,207	1.25
	株式会社三井住友銀行	12,748	1.21
	ステート ストリート バンク ウェスト クライアント・ トリーティ 505234	12,572	1.19
	ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	10,872	1.03
	高知信用金庫	10,860	1.03

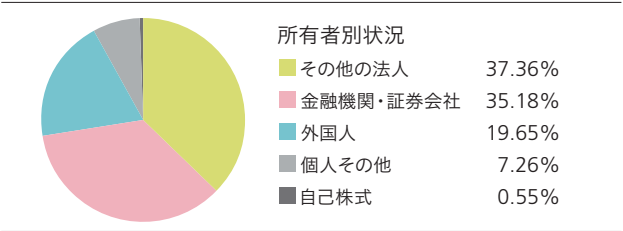
注 持株比率は自己株式(5,861,923株)を控除して計算しています。

株価と売買高の推移



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ており、株価と売買高は当該株式分割後の数値を記載しています。

株主分布状況



格付情報

	長期	短期
格付投資情報センター(R&I)	AA-(安定的)	a-1+
S&Pグローバル・レーティング	A(安定的)	A-1
ムーディーズ・インベスターズ・ サービス(Moody's)	A3(安定的)	—

編集後記
広報部から読者の皆さまへ

統合レポート2025をお読みいただき、ありがとうございます。本レポートでは、豊田通商グループの持続的な企業価値向上に向けた取り組み内容・情報を5つの大項目にまとめて、体系的にお伝えするとともに、「豊田通商ならではの」強みや、特に注目いただきたい事業・取り組みをご紹介した「TOPICS」を多数掲載しています。また、パートナーの皆さまや、当社グループの、現場に寄り添ってGemalityを発揮する従業員の「VOICE」もご紹介しています。ステークホルダーの皆さまにとって、本レポートが当社グループをご理解いただける一助となり、対話のきっかけとなれば幸いです。



〒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 <https://www.toyota-tsusho.com/>



有価証券報告書

<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2024.html>



サステナビリティ関連情報

<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/>



コーポレートサイト上の統合レポート

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



本レポートは、環境に配慮したFSC®認証紙を使用しています。

Printed in Japan