

08 Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

- P.59 取締役会議長・社外取締役座談会
- P.62 社外取締役メッセージ
- P.63 コーポレート・ガバナンス
- P.68 役員報酬
- P.70 ステークホルダーエンゲージメント
- P.71 上場子会社・上場関連会社・政策保有株式
- P.72 監査役会・内部監査
- P.73 リスクマネジメント
- P.75 コンプライアンス
- P.76 **Column** COCE 制定から10年を迎えて
- P.77 マネジメント体制



取締役会議長・社外取締役座談会

企業価値向上を支える
ガバナンスの進化に向けて

豊田通商のコーポレート・ガバナンスの強みと課題、
取締役会の実効性、投資家との対話のあり方について、
取締役会議長と3名の社外取締役が議論しました。

豊田通商のコーポレート・ガバナンスの
強みと今後の課題について

村上 豊田通商以外でさまざまな活動をされている皆さんの視点で、豊田通商がさらに強い会社へと成長していくために、現在のコーポレート・ガバナンスの強みと、今後の課題についてどのようにお考えでしょうか。

松田 今井社長・CEOが発信している「地球を掘らない商社」というメッセージは豊田通商の特徴をよく表しており、私は豊田通商のビジネスモデルを高く評価しています。社員の皆さんの明るさや現場の機動力、そして積極的に事業機会を取りに行く「攻めのガバナンス」は、豊田通商の素晴らしい美点です。一方で、真に強い会社となるためには「守りのガバナンス」のさらなる徹底が課題となります。成長戦略を描くことと、リスクマネジメントを機能させることは表裏一体です。豊田通商は、困難な事象からの「回復力」は極めて高いのですが、これからは問題そのものを未然に防ぐ「予防力」を組織全体で高めていく必要があります。「攻めのガバナンス」をより活かすためには、牽制するコーポレート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必要不可欠です。小さな兆候を見逃さない姿勢が、企業の持続的成長を支えます。当社の実態に合った実質的なリスクマネジメントを機能させることが大事です。



1
取締役会議長
村上 晃彦

Profile
1982年にトヨタ自動車工業(株)(現トヨタ自動車(株))に入社。その後、同社および(株)SUBARUの役員を歴任。2022年から当社取締役会長として、業務執行から離れた立場から取締役会議長を務める。2023年より名古屋鉄道(株)社外取締役。

2
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、ブーズ・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年より当社取締役、旭化成(株)社外取締役。2024年より(株)三越伊勢丹ホールディングス社外取締役。

3
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、日本ケロッグ(同)代表職務執行者社長等を歴任。2020年より当社取締役。2025年よりANAホールディングス(株)社外取締役。2026年より(株)松屋社外取締役。

4
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。2024年より当社取締役。

取締役会議長・社外取締役座談会

山口 私は長年メーカーの経営トップを務めてきた立場から、「会社は第一に、現場で働く社員のためにある」という信念を持っています。制度上、会社は株主のものかもしれませんが、社員が自分の会社に誇りを感じ、一生懸命働いて利益を出さなければ、会社は1ミリも前には進みません。その結果が、社会への貢献となり、最終的に株主へのリターンへとつながっていくのです。ガバナンスについても同様です。コーポレートガバナンス・コード等のルールに過度に縛られるのではなく、「自分たちが真っ当である、正しい」と信じる道を自律的に追求する姿勢が重要です。豊田通商には、自由闊達に議論できる素晴らしい社風があります。ぜひ若手からベテランまで、積極的に議論してほしいと考えています。

松田 山口取締役がご指摘された点は重要です。新しいコーポレートガバナンス・コードでもルールに縛られるのではなく、自分で考えることが求められています。豊田通商はそういった議論ができる会社だと感じているので、ぜひ豊田通商らしさを出してほしいと考えています。

井上 豊田通商は成長戦略にすごく長けている会社であり、

事業だけでなく、人の成長も実感しています。私は、社外取締役に就任して6年が経過しましたが、リーダーに加えて、現場の方たちも成長しているのが目に見えているので、頼もしく思っています。私自身、外資系企業でのグローバルなマネジメント経験から、会社は「社会の公器」であり、社会の持続的な発展を担うために存在しているという前提を大切にしています。その上で、社員一人ひとりが日々の業務で体現すべき「3つの原則」があると考えています。1つ目は、社内の論理ではなく外部環境の変化を起点に変革する「エクスターナルフォーカス」であること。2つ目は、厳しい株主の前でも堂々と説明する責任、覚悟をもって決断すること。そして3つ目は、メディア等に取り上げられることを想定しつつ立案実行することです。豊田通商は「人の成長」に大変長けた会社ですから、こういった原則が浸透することで、さらに強靱な組織になると確信しています。

取締役会の機能について

村上 「内輪の論理」で意思決定されやすいですが、第三者の目線で考えることが重要だということですね。それでは、少し視点を変えて、取締役会の議論や、取締役会のメンバー等についてどうお考えでしょうか。

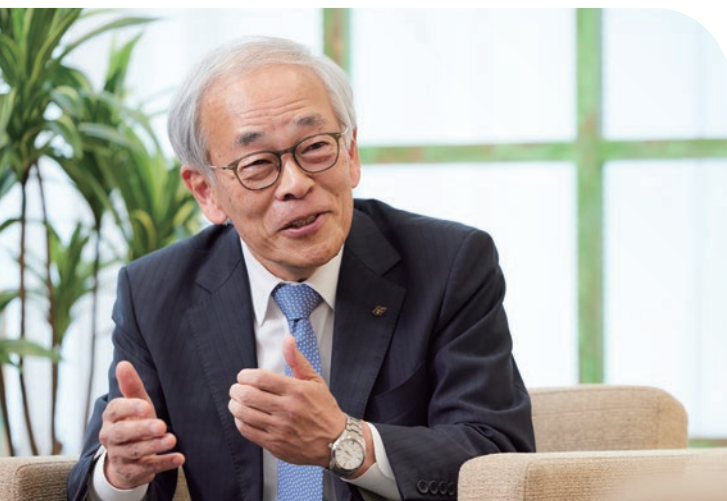
松田 取締役会は、会社にとって最も重要な「将来」を決定する場です。一歩先すら予測が困難な現代において、意思決定の成功確率を上げるためには「異なる頭脳」による多角的な議論が絶対に欠かせません。同質な価値観を持った人間だけで物事を決めて効率が良かった時代は終わりました。現在の当社の取締役会は個性的でバランスが取れていると考えていますが、成長投資を重視する観点から、今後はスタートアップ的なスピード感覚を持つ方を取締役として選任することも有効だと考えています。その上で、改善が進みつつありますが、会社の将来を議論する取締役会として経営戦略/経営課題に関する議論がもっと増えると、より良い機能を果たせるのではないかと考えています。



また、取締役会は経営に対する監督機能がより重視されています。監督機能向上のためには、取締役会事務局の機能強化が欠かせません。社外取締役を支え、監督と執行の結節点となるコーポレートセクレタリー機能をより充実させていくことが必要不可欠です。

山口 取締役会の機能として重要なのは、最終的な決議の場だけでなく、そこに至るまでの「プロセスの質」です。失敗やリスクを恐れて、無難で波風の立たない判断ばかりをしていては、次の時代をつくる大きな成長は望めません。現場視察やオフサイトミーティング等を通して、徹底的に議論することが必要であり、この侃々諤々の議論があれば、我々取締役会はたとえチャレンジ的な案件であっても「面白いから全員でリスクを取って挑戦しよう」と、経営陣の背中を力強く押すことができると考えています。豊田通商もそのような議論がもっと増えると良いなと考えています。

村上 取締役会の中の議論も大事である一方、その前に行う、現場視察やオフサイトでの議論が良い議論につながるということですね。そういった意味では、議長である私としても、今後



取締役会議長・社外取締役座談会



さらに社外取締役の皆さんの知見を存分に引き出せるよう、本質的な議論ができる場や機会を積極的につくっていききたいと考えています。

井上 日本の取締役会は、ともすれば執行の延長線上で現場の不足を補うコンサルタント的な役割を期待されがちですが、本来は「執行」と「監督」を明確に分離すべきです。現在の豊田通商の取締役会は、議長の適切なリードの下、会社が向き合うべき本質的なアジェンダにフォーカスした議論ができており、有効に機能していると思います。一方で、戦略的な議論にもっと時間を使えるようになるとより良い取締役会になると考えています。

投資家に向けたメッセージ

村上 現在の取締役会構成はさまざまな角度から議論ができる良い体制であるものの、そこに何をプラスしていくとより良くなるのか、という点は不断に考えていく必要があると考えています。さて、最後に投資家の方々に対して、一言いただけますか。

松田 ガバナンスにおいて重要なのは、「形式」ではなく「実質的

な機能」です。最近ではモニタリングボードが重要だといわれる中、監査役会設置会社はモニタリングボードではないという見方をされることがありますが、大事なのは実質的な機能です。そういった意味で、豊田通商の取締役会は議長による適切な運営もあり、モニタリングボードとしても有効に機能しています。独立社外取締役比率が過半数といった点もよく論点になりますが、量はともかく、質を向上させることが重要です。豊田通商では、コーポレート・ガバナンスに関して取締役会で複数回議論を重ねたこともあり、メンバーのガバナンスに対する意識と要求水準が一段と高まっていると感じています。実効性評価を通じた課題の洗い出しと対応策の実行も適切に回っており、当社の取締役会は確かな進化を続けていると評価しています。

山口 投資家の皆さまには、公開されている財務データやROEといった表面的な指標の比較だけで、会社の真価を判断しないでいただきたいと強く願っています。数字の奥には、実際に汗を流して働く「人」がいます。当社の本当の潜在能力を理解していただくためには、会社に来ていただき、可能であれば、役員だけでなく、現場の社員と直接会い、腹を割って対話をさせていただきたい。そういった観点で考えると、自由闊達な風土の中で、新しい価値創造に挑む社員の活力こそが、豊田通商の最大の魅力であり、持続的な成長の原動力です。

井上 私が社外取締役として豊田通商を見つめる中で、日々強く感じているのは「当社にはこれからの成長の可能性があふれている」ということです。その背景には、大きく3つの理由があります。第一に、豊田通商が特定したマテリアリティです。現在の社会から強く必要とされているものであり、かつ、豊田通商にはそこで勝ち抜くための確かな素地と競争優位性が備わっていることです。第二に、グローバル市場における「トヨタ」ブランドの絶大な信頼力です。世界市場において「トヨタ」という名前は、品質や信頼性の証しとして機能します。この圧倒的なブランド力が初期の信頼構築において絶大な力を発揮し、グローバルでの円滑な事業展開を強力に後押ししています。そして第三に、決して

「トヨタ」という名前にとらわれたり甘んじたりすることなく、優秀な「人的資本」を活かして新たな成長領域を次々と切り拓いている点です。私は、大きなスケールとポテンシャルを感じています。

松田 皆さまのお話とも通じますが、豊田通商の「実質的な強み」や「ポテンシャル」を、より分かりやすく投資家の皆さまへお伝えしていくことが今後の課題です。私としても、当社の魅力が的確に伝わるよう、IR活動のさらなる充実に向けた後押しをしていきます。

村上 本日は貴重なご意見をありがとうございました。皆さまからいただいた率直なご指摘や期待をしっかりと受け止め、豊田通商のさらなる企業価値向上と、ステークホルダーの皆さまとのより良い対話に向けて、取締役会一同、尽力していきます。



社外取締役メッセージ

今後の世界市場を見据え
変革の必要性を提言し
豊田通商独自の競争力の
さらなる向上に貢献します

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。



社外取締役として、私が常に重要視しているのは“Be the Right ONE”の体現です。単に顧客の要望に応えるだけでなく、革新的で具体的なプラスアルファの価値をもたらす必要があります。豊田通商がトヨタグループの一員である強みを顧客に実感していただくとともに、豊田通商自身が世界中のあらゆる地域や業界で培った幅広い知見から、トヨタグループに対しても果敢に挑戦し、より良い活動を促す存在でなければなりません。この価値提供は決して現状に満足することのない、終わりのなき活動であり、“the Right ONE”な存在であり続けるために、日々挑戦していく必要があります。

豊田通商において広範な事業範囲を持つ点は課題の一つとなりうるため、新事業展開の際には「専門知識を十分に備えているか」を頻繁に問いかけています。取締役会では、単なる機会のおいしいところを避け、第一に徹底した「リスク管理」、第二に正しい判断のための「優先順位付け」を重視しています。さらに、市場の変化を見据えて「変革の必要性」を予測し、将来のビジネスモデルをどう構築すべきか経営陣に改革を促すことも私の重要な役割です。今後も豊田通商の競争力とパフォーマンスの向上に大きく貢献していくという強い想いをもち、役割を果たしてまいります。

「良いことをして儲ける」を実現する
Good Growthに向けて

社外取締役

磯貝 友紀 新任

Profile

2002年にKintetsu International Express入社後、(財)国際開発センター、在エチオピア日本国大使館 経済協力調査員、世界銀行 民間部門開発専門官を経て、2011年にあらた監査法人(現PwC Japan 有限責任監査法人)に入社し、2022年に同法人サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス リード・パートナーを務める。その後、ジャパン・アクティベーション・キャピタル(株)にてチーフ・サステナビリティ・オフィサーを務め、現在は、(同)Earth Nest(アースネスト)代表社員兼業務執行社員。2026年3月よりコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス(株) 社外取締役。2026年6月より当社取締役。



私はこれまで、「社会課題」「ビジネス」「資本市場」が交差する領域である Good Growth、すなわち「良いことをして儲ける」仕組みづくりに携わってきました。

豊田通商グループは、社会課題への対応そのものを事業の中核に据えている企業です。世界が大きく変動し、サステナビリティへの向き合い方そのものが問われる時代において、豊田通商グループの役割はますます重要になると感じています。同時に、社会課題への対応を、いかに競争力や収益力、さらには企業価値向上へ結び付けるのか、その具体性をさらに高めていくことが重要です。どの領域で価値を生み、どのような競争優位を築くのか。そうした議論を経営陣と重ね、意思決定の質を高めることも、ガバナンスの重要な役割だと考えています。

社外取締役として、多様な視点を持ち込みながら、「良いことをして儲ける」を実現する Good Growthに向けた議論と、意思決定の質向上に貢献していきたいと思ひます。

豊田通商グループには、社会課題を事業機会へ転換し、新たな価値を創造していく力があると感じています。持続的な成長と企業価値向上の実現に向け、社外取締役として責務を果たしてまいります。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、「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ています。このMissionを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。また、当社グループが大切にしている「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きます。また、広く当社グループをご理解いただくために、広報・IR活動の一層の充実を図っていきます。

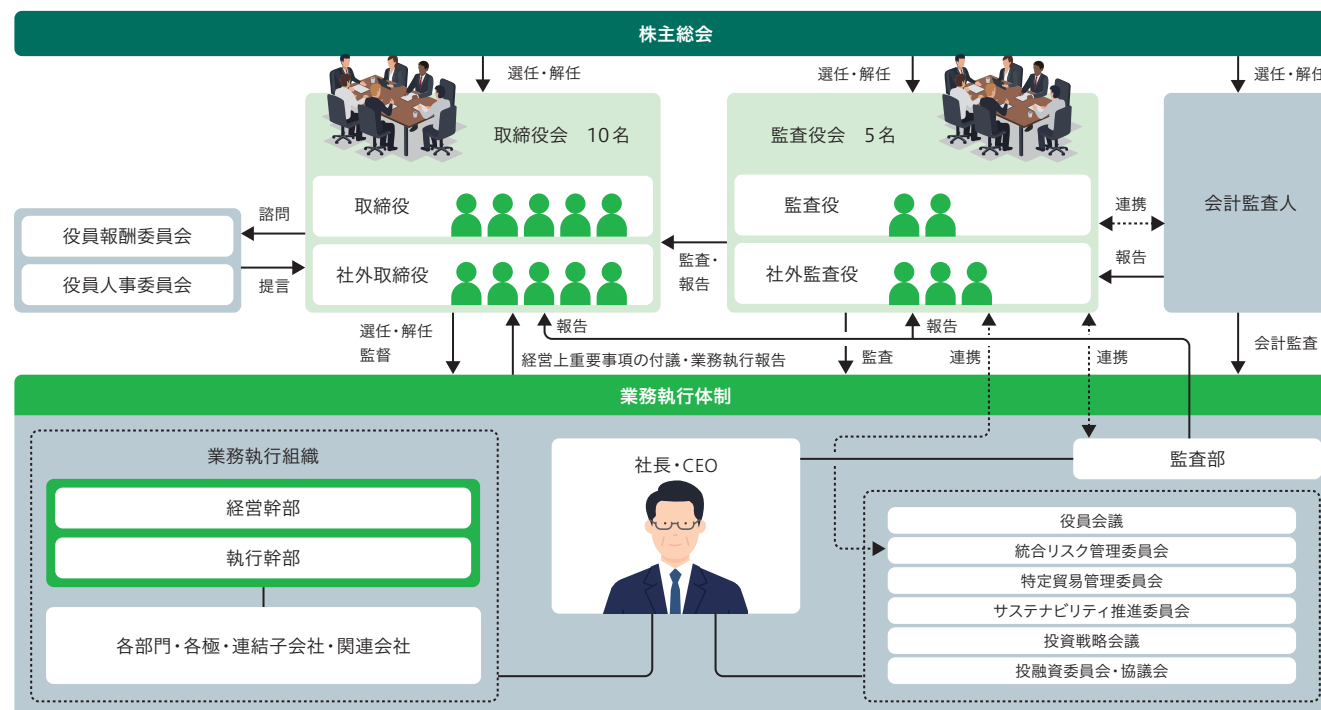
行動指針

良き企業市民として
オープンでフェアな企業活動に努める
社会的責任の遂行と地球環境の保全に努める
創造性を発揮し、付加価値の提供に努める
人間を尊重し、活性化された働きがいのある職場づくりに努める

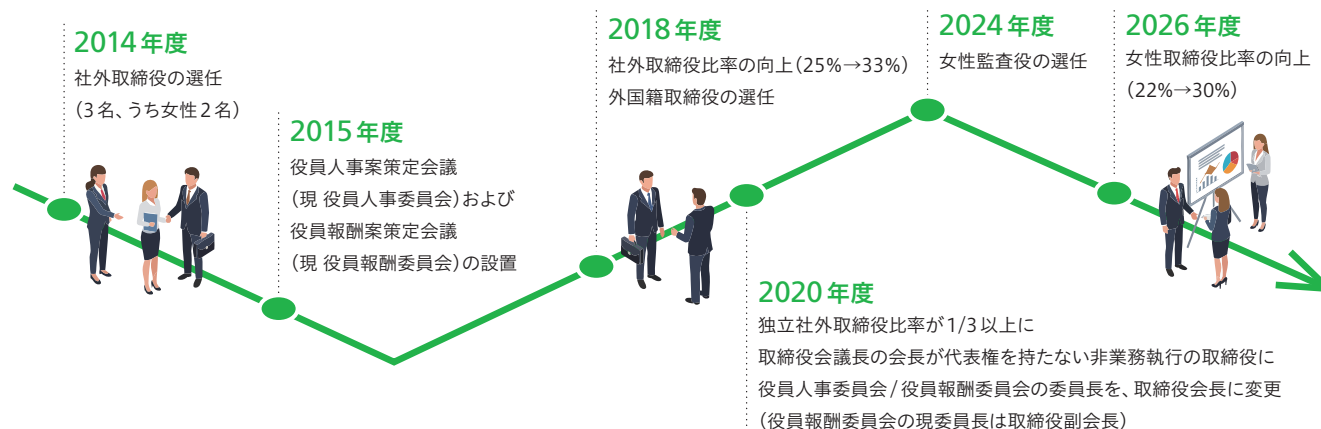
コーポレート・ガバナンス体制サマリー (2026年6月23日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役 うち社外取締役	10名 5名(うち外国人1名、女性3名)* 独立役員は4名
取締役会議長	非業務執行の取締役会長
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業務執行の取締役会長、取締役副会長が務め、独立社外取締役4名と社内取締役2名の6名で構成

コーポレート・ガバナンス体制図 (2026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

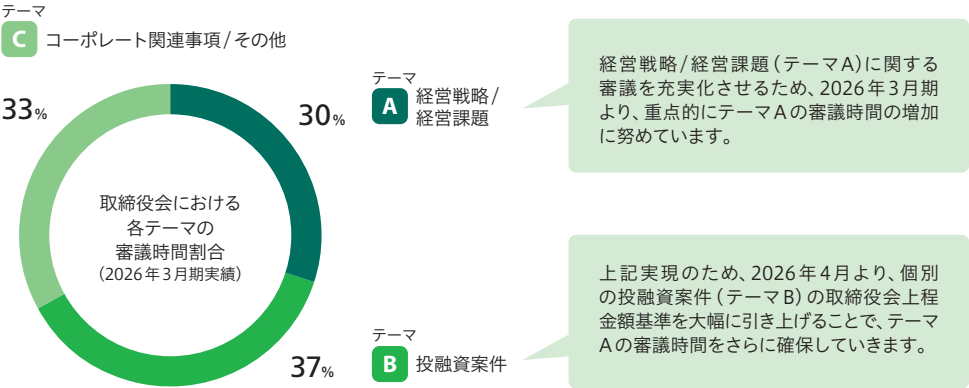


取締役会は取締役10名(うち5名が社外取締役)で構成されており、経営上の重要事項について意思決定を行うとともに、業務執行を監督しています。2026年3月期からは取締役会を、個別案件の承認・報告に終始せず、経営課題や全社的な戦略について議論する場と位置付け、アジェンダの見直しを積極的に進めています。社外取締役5名のうち4名は国内証券取引所が定める独立性基準を満たした独立役員として届け出を行っています。加えて、非業務執行の取締役会長が議長を務めることで、取締役会の執行からの独立性を高めています。取締役の任期は1年で、取締役会は原則月1回開催しています。

2026年3月期取締役会決議・報告事項

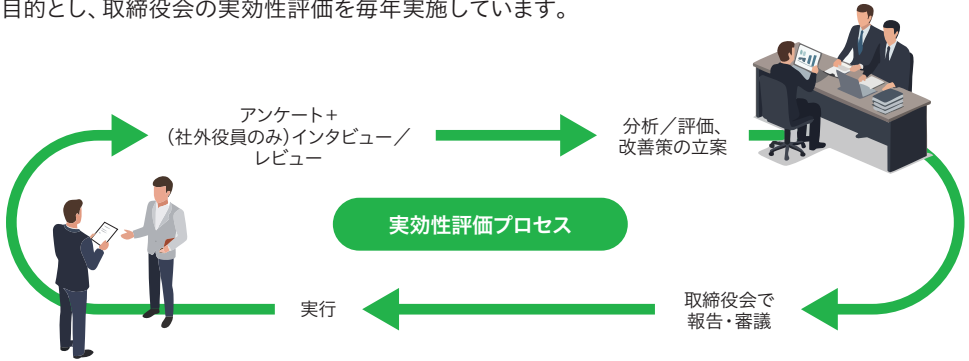
テーマ	主な決議・報告事項	
A 経営戦略/経営課題	● 中期経営計画の承認 ● 年度利益計画の承認 ● 経営メッセージの内容 ● 事業の見極めの取り組み ● 大型投資案件リストの共有 ● コーポレート・ガバナンス	
B 投融資案件 (各事業の進捗報告を含む)	● Radius Recycling社の状況報告 ● ガーナにおけるトヨタ・日野代理店事業の譲り受けの決定 ● 風力発電所直結型グリーンデータセンター事業開始の決定 ● オーストラリアの中古車買取・販売事業者MCT Automotive Group社の買収の決定	
C コーポレート関連事項/ その他	● 監査役監査方針・計画 ● 内部監査の活動報告 ● 安全報告 ● COCE・コンプライアンスおよび総点検活動状況報告 ● 決算の承認、利益計画の進捗状況報告	

取締役会での審議状況（審議時間には各案件の説明時間を含みます）



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。



評価実施概要

対象者	全取締役(9名*)および全監査役(5名) * 2026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（自己評価や社外取締役への評価を含む）等	

コーポレート・ガバナンス

実効性評価の結果

全評価項目において、おおむ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。

2025年3月期の課題を踏まえて、2026年3月期に実施した主な取り組み

2025年3月期に認識した課題	2026年3月期の主な取り組み
経営資源配分等の 経営課題に関する議論の充実化	取締役会での審議内容の高度化 経営戦略/経営課題（テーマA）に関する審議を大幅に増加 成果 取締役会に占める上記アジェンダの審議時間が大幅に増加し、取締役会を経営課題や全社的な戦略について議論する場へ変革
取締役会の運営 （時間配分、資料等）の見直し	充実した議論に向けた環境整備 - 案件の重要度や事前説明の有無によって、各案件の説明時間を調整し、「議論」の時間を確保 - 取締役会資料に記載すべき事項を取締役会事務局にて整理し、取締役会前までに必ず事務局が確認 成果 重要な案件に対して、より時間をかけて議論できるように変化させるとともに、必要事項が欠けることによる審議の停滞を防止
取締役会への上程基準の見直し	取締役会の機能強化に向けた大幅な権限委譲 取締役会上程の金額基準の一部を2.5倍引き上げ（2026年4月より実施） 期待効果 より重要な事項を重点的に審議できる取締役会へ

2026年3月期で特定された課題と、課題を踏まえて設定した2027年3月期の対応案

取り組みが望まれる課題	対応案
取締役会アジェンダのさらなる充実	事業ポートフォリオをはじめとした経営戦略/経営課題（テーマA）に関する議論の充実（重要なテーマはより議論の頻度を増加）
独立社外取締役比率に関する議論	取締役会で、独立社外取締役比率の水準を含めた“取締役会のあり方”を継続的に議論
取締役会の実効性評価方法のさらなる改善	さらなる充実化に向けて、第三者を活用した実効性評価を検討

Radius Recycling社の完全子会社化（2025年7月全株式取得）に関する議論

同社の完全子会社化にあたっては、取締役会メンバーで複数回議論を重ね、完全子会社化後も取締役会でPMI（M&A成立後の統合プロセス）の状況等を複数回に亘り報告、議論しています。

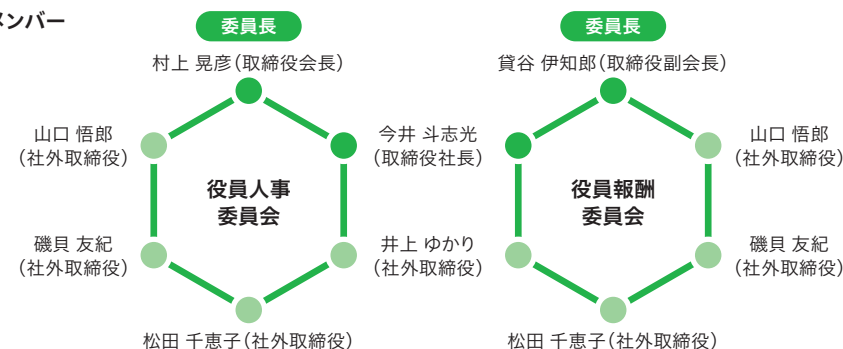
社外役員からの主な意見・質問

- | | |
|----------------|---|
| 完全子会社化前 | <ul style="list-style-type: none"> PMIの体制の重要性について 執行に関する情報収集をしっかりと行い、意思決定できる体制を確保すること／現経営陣のリテンション／PMIのステアリングコミッティーの頻度を適切に設定すること 買収価格の妥当性および環境リスクについて |
| 完全子会社化後 | <ul style="list-style-type: none"> 完全子会社化前に把握できていなかった点があれば整理し、今後の案件に活かすべき リスクマネジメントが重要になる中での、同社の経営管理体制について |

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4名と社内取締役2名の6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。2026年3月期では、役員人事委員会を3回、役員報酬委員会を2回開催しました。なお、2026年6月23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



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	取締役										監査役				
		社内					社外					社内		社外		
																
村上 晃彦	賃谷 伊知郎	今井 斗志光	岩本 秀之	綿貫 辰哉	Didier Leroy	井上 ゆかり	松田 千恵子	山口 悟郎	磯貝 友紀	林 健太郎	河嶋 一也	高橋 勉	田上 静之	別府 理佳子		
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、企業経営の経験が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・経験を必要項目として選定しています。	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

* RM : Risk Management

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

氏名および選任理由	兼務情報	出席状況 (2026年3月期)
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的知見を有しているため、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 13/13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、企業経営者として培われた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るため、選任しています。	●ANAホールディングス(株)社外取締役 ●(株)松屋社外取締役 取締役会 13/13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るため、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 13/13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るため、選任しています。	●京セラ(株)代表取締役会長 取締役会 13/13回
	磯貝 友紀* これまで一貫して、民間企業や国際機関、コンサルティングファームにおいて、日本および海外でのサステナビリティ経営を推進してきました。PwC Japan グループではアフリカデスク担当パートナーとして、日本企業のアフリカ市場進出を後押しする活動や、サステナビリティ・サービスのリード・パートナーとしてサーキュラーエコノミー事業のコンサルティングに従事し、現在は(同)Earth Nest(アースネスト)の代表社員 兼 業務執行社員として、サステナビリティ経営実現に向けた活動や支援を行っています。サステナビリティ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るため、選任しています。	●(同)Earth Nest(アースネスト) 代表社員 兼 業務執行社員 ●コカ・コーラ ボトラーズジャパン ホールディングス(株)社外取締役 —
社外監査役	高橋 勉 長年に亘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るため、選任しています。	●(株)スカパー JSAT 社外監査役 取締役会 12/13回 監査役会 13/14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るため、選任しています。	— 取締役会 13/13回 監査役会 14/14回
	別府 理佳子 国内外において長年に亘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るため、選任しています。	●スクワイヤ外国法共同事業法律事務所 カウンセル弁護士 ●三菱マテリアル(株)社外取締役 取締役会 13/13回 監査役会 13/14回

* 磯貝 友紀氏は、2026 年 6 月 23 日(第 105 回定時株主総会開催日)に就任しています。

監督強化に向けた社外役員の活動

社外役員が当事業への理解を深める機会として、国内外の事業拠点等の現地視察を実施しています。現場の状況や事業の実態を直接確認するとともに、現地事業拠点の経営層や従業員との対話を通じて得られた知見を取締役会の議論に活かしています。2026年3月期は、北海道での風力発電事業の視察にあわせて、稚内市で取締役会を開催し、通常と異なる環境での議論活性化を図りました。

また、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、毎回、取締役会事務局が提案部署と共に事前説明を行っています。これにより事業内容をしっかり理解した上で、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。社外役員同士の会食機会等も設け、独立した立場に基づく情報交換・認識共有を積極的に行う機会も創出しています。



インドネシア・パティンバン国際港コンテナターミナル運営事業の視察



ユースタス谷崎ウインドファームの視察



豊田ケミカルエンジニアリング(株)の工場視察

役員報酬

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、以下表の各指標（以下、「報酬算定指標」という）の評価結果が良化するに従い、業績連動報酬の割合が高くなるものとしています。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。

報酬算定指標	評価ウェイト	評価方法
連結当期利益	80%	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）の額で評価
人的資本経営	従業員エンゲージメントサーベイ	前年からの改善度および目標・計画に対する達成状況を総合的に評価
	女性マネジメント職比率	
GHG排出量	5%	

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、取締役が当社グループ全体の最終利益（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。また、中長期的な社会課題の解決と会社の成長を促すため、当社が重視するサステナビリティ経営指標として、人的資本経営とGHG排出量の指標を選定しています。

各事業年度における個人別の賞与額は、役位毎に報酬算定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・CEO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額は、役位毎に報酬算定指標に応じて定められる業績連動報酬額に譲渡制限付株式報酬の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。

役員報酬

取締役および監査役の報酬等の総額（2026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)	1,039 (68)	338 (68)	350 (－)	350 (－)	10 (4)
監査役 (うち社外監査役)	129 (45)	129 (45)	－ (－)	－ (－)	6 (3)
合計 (うち社外役員)	1,169 (114)	468 (114)	350 (－)	350 (－)	16 (7)

注 1. 上記には、2025年6月20日開催の第104回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役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）

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとの対話

当社は、誠実かつ公平な情報開示を行い、投資家・アナリスト等を含めたステークホルダーへの説明責任を十分に果たすこと、長期的な信頼関係を構築すること、双方向コミュニケーションを通じて信頼や評価を得ることが重要と考えています。この目的を達成するために、当社は必要とされる情報を継続的に提供するとともに、外部者の視点による意見を経営改善に活用するためのIR活動を展開しています。アナリスト・機関投資家向けには、四半期毎(年4回)の決算説明会を実施しています。その他、投資家のニーズに合わせ、当社の事業につき、より理解を深めていただけるよう個別ミーティングや事業説明会、サイトツアーを随時開催しています。海外投資家向けには、欧州・アジア・北米の投資家を中心にオンラインおよび対面式のカンファレンスへの参加、対面およびオンライン会議等の個別ミーティングを継続的に実施し、対話の機会を設けるよう努めています。個人投資家向けには、証券取引所、証券会社、新聞社等が主催・支援する個人投資家向けIRイベントに定期的に参加し、会社説明を実施しています。

主なIR活動実績(2026年3月期)

イベント	実績	主な対応者
アナリスト・機関投資家向け個別面談	約550名	社長・CEO、CFO、CSO、CFO補佐、IR室
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	社長・CEO、CFO、CSO、CFO補佐
国内事業説明会・サイトツアー	3回	本部CEO、CFO補佐
海外ロードショー	3回	社長・CEO、CFO、CFO補佐
証券会社主催カンファレンス	5回	CFO補佐、CSO補佐
個人投資家向け説明会	3回	社長・CEO、CFO補佐



個人投資家向け説明会



アナリスト・機関投資家向け決算説明会

2026年3月期の主な活動トピックス

事業説明会・サイトツアー

サーキュラーエコノミー事業説明会・サイトツアー

当社の異能領域の一つであるサーキュラーエコノミー事業について、成長戦略の説明会およびサイトツアーを行いました。当日は、愛知県半田市の豊田メタル(株)および豊田ケミカルエンジニアリング(株)を訪問し、50年以上前から循環型静脈事業に取り組んでいる「現場」を機関投資家に体感いただき、当社のサーキュラーエコノミー事業への理解をより一層深めていただきました。当社の次元上昇の一翼を担う事業として、理解促進に向けた機会の提供を引き続き行っていきます。

豊田メタル(株)サイトツアーでの様子
(廃車のプレシュレッダー投入の様子)

アフリカ事業説明会

当社の異能領域の一つであるアフリカ事業について、その成長戦略を中心に説明会を実施しました。アフリカ市場を取り巻くマクロ環境や市場のポテンシャルを概観した上で、当社グループにおけるアフリカ事業の位置付けや成長戦略、当社が長年に亘り現地に根差して展開してきた事業の強みを紹介しました。当社の次元上昇を支える事業領域として、取り組みへの理解を深めていただくための発信と説明の場の拡充に努めていきます。



アフリカ事業説明会での様子



事業説明会の詳細はこちらをご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/support-materials/2025.html>

個人投資家とのコミュニケーション

当社は社長・CEOをはじめとするトップマネジメントによる個人株主・個人投資家とのコミュニケーションの充実化に、積極的に取り組んでいます。対面およびオンラインでの会社説明会や投資家向けテレビ番組への出演、メッセージ動画制作等、さまざまな形で情報発信を行いました。また、当社コーポレートサイト上における情報アクセス性の向上に向けた取り組みも強化しています。これらの活動を通じて個人株主・個人投資家の皆さまに当社事業の強みや成長戦略、株主還元方針等への理解を深めていただくとともに、長期的な信頼関係の構築を目指しています。

2026年3月期に実施した活動でのアナリスト・機関投資家との対話内容

- 中期経営計画(成長戦略等)
- 投資戦略、投資配分
- 今後の成長ドライバー、注力事業
- キャピタルアロケーション、株主還元方針
- 市況変動による業績への影響
- 事業ポートフォリオの見直し
- 政策保有株式に関する対応方針

上場子会社・上場関連会社・政策保有株式

上場子会社・上場関連会社

当社は、上場子会社として、(株)トーマンデバイス(東京証券取引所プライム市場)を有しています。当社は、「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ています。この考えの下、当社グループ全体の企業価値の最大化を実現していくにあたり、世界有数の半導体メーカー代理店としてマーケティング機能に強みをもつ(株)トーマンデバイスを有する意義は大きいと考えています。また(株)トーマンデバイスの事業領域における競争状況や市場環境に鑑み、同社の自主性・独立性を尊重するべく上場を維持・継続することが、事業拡大等の観点から当社グループ内シナジーに寄与するものと考えています。

1. 上場子会社のガバナンス体制と実効性確保について

当社はガバナンス体制の実効性確保という点において、当社グループとして経営の効率化・透明化を図るため、監査役制度と各本部連結経営の下、コンプライアンスの徹底、財務体質の健全化を推進するとともに、企業理念や経営戦略の共有等、連結経営の最適化に努めています。また、当社は(株)トーマンデバイスに対し取締役および監査役を派遣し、当該取締役および監査役が同社における職務執行の監督・監査を行うことにより、子会社における取締役等の職務執行が法令および定款に適合するよう努めています。当社は、(株)トーマンデバイスにおける決裁権限を同社の規程で明確化し、子会社の自主性・独立性を重視しています。(株)トーマンデバイスは独立役員を6名選任しており、独立役員が取締役の職務執行を監督・監査することで、少数株主と利益相反がないよう取締役会の自主性・独立性を確保しています。さらに、(株)トーマンデバイスでは、少数株主の保護を図るため、取締役会の諮問機関として特別委員会が設置されています。

2. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

当社は、上場子会社・上場関連会社における決裁権限を各社が定める規程で明確化し、各社の自主性・独立性を重視することを前提としつつ、各社の株主総会で当社の株主権を行使しています。当社と上場子会社・上場関連会社との間においてはさまざまな営業上の取引がありますが、価格その他の取引案件については個別に交渉の上、一般取引と同様に決定しています。また互いの関係および取引において、それぞれの独立性を制限するような事項はありません。

当社が保有する株式に関する事項

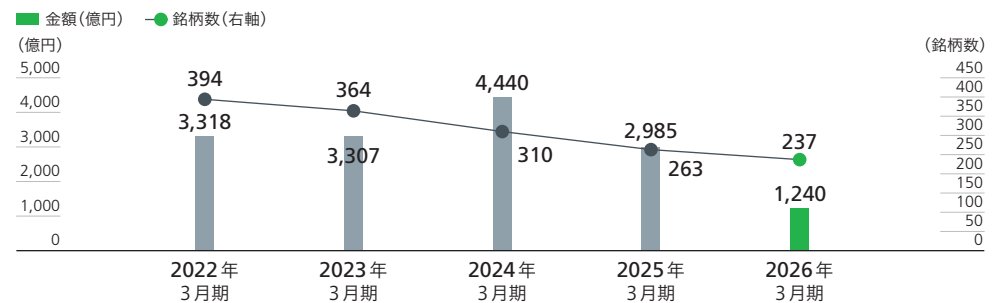
1. 政策保有に関する方針

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、2026年3月期には、一部売却等を行った4銘柄を含めず、35銘柄(2025年3月期の貸借対照表計上額:計2,045億円)を縮減しました。2026年3月期における銘柄数の増減および貸借対照表上の増減額は、9銘柄の新規取得等を含め、それぞれ26銘柄の減少、1,745億円の減少となりました。

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



	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
銘柄数	394	364	310	263	237
貸借対照表計上額の合計額(億円)(A)	3,318	3,307	4,440	2,985	1,240
連結資本合計(億円)(B)	19,428	20,685	26,201	27,458	33,011
比率(A÷B)	17.1%	16.0%	16.9%	10.9%	3.8%

監査役会・内部監査

監査役会

監査役は株主の皆さまの負託を受け、取締役の執行を監督する独立の機関です。監査役は監査役会の開催、取締役会への出席、重要な各種社内会議への出席、定期的・不定期の取締役、経営幹部・執行幹部、コーポレート各部部長との面談実施、国内外子会社の往査および視察等の監査活動を行っています。

これら監査活動を通じ、当社および当社グループが適切に企業運営されているか、また運営方針、運営状況が当社および当社グループのMission、Vision、Valuesに沿ったものとなっているかの確認、検証を行い、現場密着型の監査、監査結果を踏まえた執行側への改善の提言等を行っています。

また、監査役5名(うち3名が独立社外監査役)で構成される監査役会は、経営の健全性および持続的な企業価値向上を支えるため、取締役の職務執行を独立した立場から監査するとともに、経営上の重要課題について適切な牽制と助言を行っています。社外監査役を含む多様なバックグラウンドを有する監査役で構成し、専門性と独立性を確保した体制の下、取締役会および経営陣との建設的な対話を重視しています。

2026年3月期は、以下の事項を重点監査テーマとして設定し、取り組み状況を確認しました。

重点監査テーマ

テーマ	確認ポイント
安全確保・セキュリティ	- 労働災害再発防止の取り組み - 事業継続リスクの多様化に対応したBCP・BCM活動の強化
内部統制・ガバナンス強化	事業環境・マクロリスクの管理プロセス導入
人的資本経営の推進	- 必要な人財の「質×量×時期」の明確化 - グローバル人財の登用
経営の効率性	マテリアリティへの取り組み

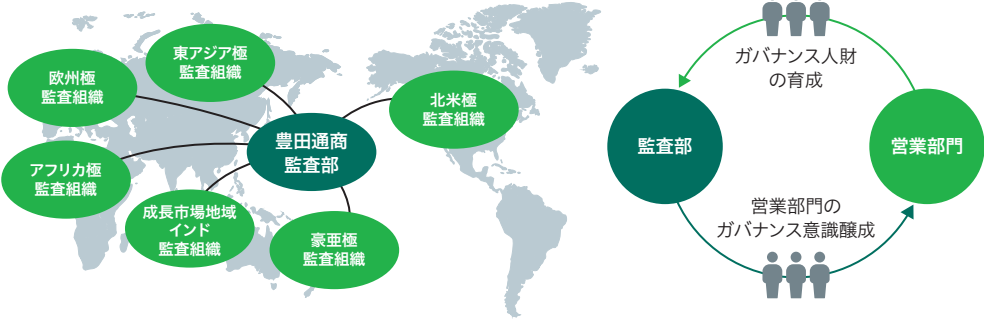
内部監査

当社は、社長直轄組織として監査部を設置し、内部監査機能の充実を図っています。監査部は、各組織の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、ガバナンスを構成する各プロセスの有効性を評価するとともに、改善に向けた提言を行っています。なお、監査計画および監査結果は、取締役会に報告しています。

当社が実施する内部監査は、本社と海外主要拠点の監査組織が協同し、標準化した監査項目・手法を用いて国内外グループ会社に対する定期監査を行うことで、各社共通の課題＝グループ重点課題を抽出し、グループガバナンスの向上に寄与しています。

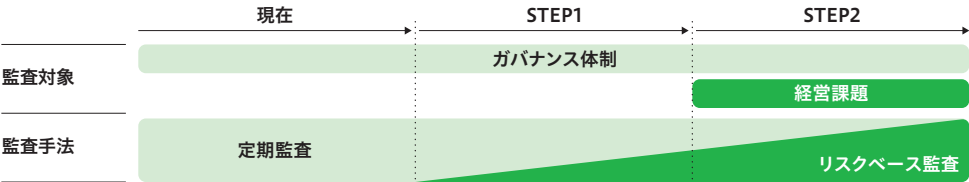
また、営業部門と監査部門間での人財交流を通じて、監査部でのガバナンス人財の育成と、営業部門におけるガバナンス意識の醸成を両輪で進め、組織全体のガバナンス基盤の強化につなげています。

グローバルでの監査体制



さらに、監査業務の中で証憑確認・報告書作成等にAIを積極的に活用し始めており、今後さらなる監査の効率化と品質向上の両立を実現していきます。

その上で、現在のグループガバナンス向上を目的とした定期監査を基盤としつつ、注力領域とするリスクが高い分野に集中的に監査工数を投入するリスクベースでの監査にシフトしていき、最終的には経営課題も包含することで、直接的に経営に資することができる監査を実現していきます。



リスクマネジメント

方針／基本的な考え方

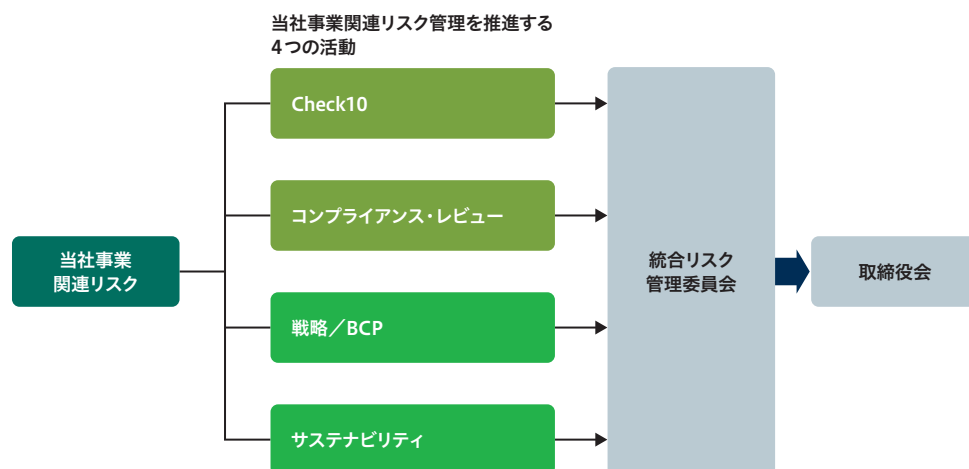
当社では「リスク管理基本方針」において「リスク」を「業務に不測の損失を生じさせ、当社グループの財産、信用等を毀損する可能性を有するもの」と定義し、業務から生じるさまざまな「リスク」について認識・検討を行い、経営の安全性を確保し、企業価値を高めるため、適切かつ統制された範囲内でリスクを取ることを基本的な考え方としています。

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、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(委員長:CFO、地域CFO、営業本部企画部長、各リスク主管担当役員・部長等で構成)」を発足しました。各営業部門(事業部門)は、自部門の業務に伴うリスクを識別・把握し、社内ルールに基づき、日常の業務運営の中でリスク管理(対応策の実行・モニタリングを含む)に責任を負います。コーポレート部門は、国内外のグループ会社の営業部門のリスク管理状況を確認し、統合リスク管理委員会(年3回)へ報告します。

統合リスク管理委員会は、当社グループの経営に影響を及ぼすリスクの明確化、重要リスクの特定および対応方針の協議・決定、リスク管理プロセスの有効性検証を行い、社長・CEOへの報告および取締役会への提言を行います。取締役会では、提言に基づきリスク管理プロセスを監督し、必要

リスクマネジメント体制



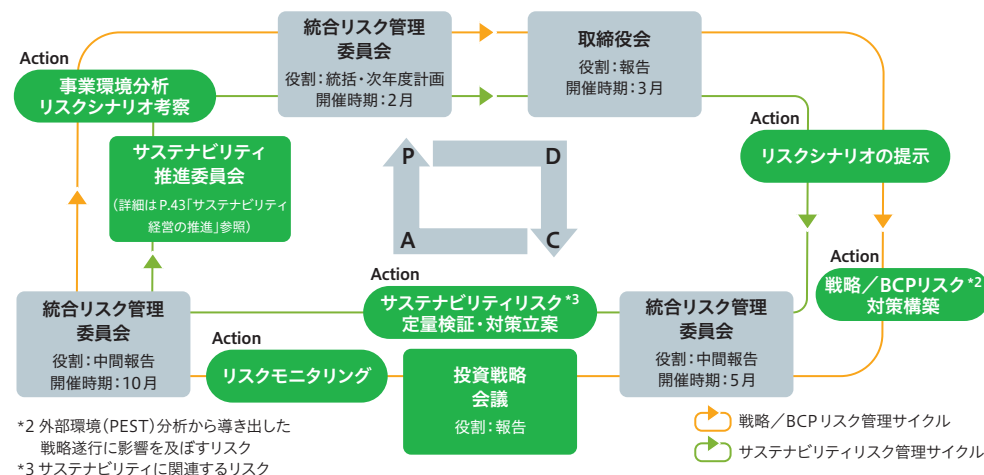
に応じて適切な措置を講じます。また、統合リスク管理委員会では「Check10」「コンプライアンス・レビュー」「戦略／BCP」「サステナビリティ」の4つの活動を通じてリスク管理を推進しています。

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

Check10	特に注力すべき10のリスク項目を抽出し、各子会社が自己点検し、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。
コンプライアンス・レビュー	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。
戦略／BCP	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	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

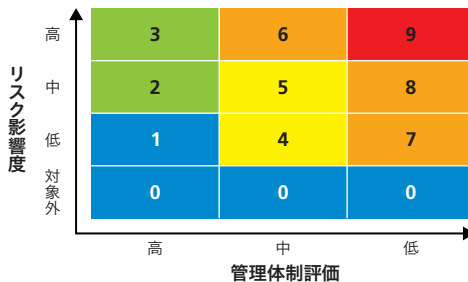


リスクマネジメント

Check10について

当社が最も注力すべき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)を選定し、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。毎年実施するCheck10活動において、各子会社による自己点検結果を各リスク専門部署が評価レビューすることで、点検の精度向上と各社への支援を行っています。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。また、自社を取り巻くリスクへのアンテナを張り、適切な管理を遂行していくための各種研修を、対面、オンライン、e-learning等を通じて実施しています。

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

情報セキュリティ ～仕組みの整備から実効性の追求へ～

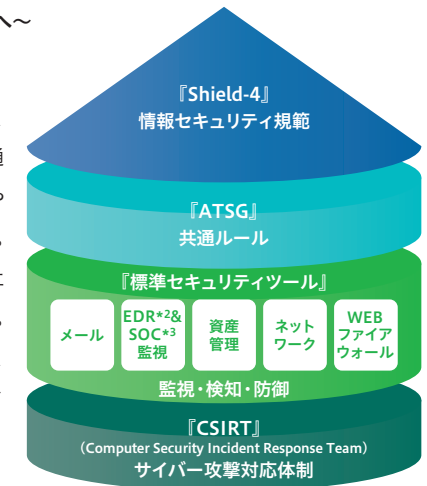
1. 基本的な考え方

当社グループは、情報セキュリティ規範「Shield-4」の下、従業員へのセキュリティ意識の浸透と、トヨタグループ共通ルール「ATSG」*1に基づく標準セキュリティツールの導入やサイバー攻撃対応体制「CSIRT」の構築を進めてきました。さらに、これらの仕組みの実効性を高めるため、グループ会社を対象とした現地実査「キャラバン活動」を実施しています。現場におけるセキュリティ対策の運用状況や課題を確認し、改善支援を行うことで、グループ全体のサイバーセキュリティレベルの向上とガバナンス強化に取り組んでいます。

*1 All Toyota Security Guideline

*2 Endpoint Detection and Response

*3 Security Operations Center



2. 情報セキュリティ規範「Shield-4」

①セキュリティは信頼の砦
情報セキュリティは「信頼」を守る重要な砦

②信頼はみんなで作る
情報と信頼は社員一人ひとりが守るもの

③便利さとリスクの両視点
利便性の裏に潜むリスクにも目を向ける

④Bad News First& 駆除 Fast
最初に声をあげた人に感謝しみんなで作る風土醸成を

Shield-4

私たちが豊田通商グループを守ります



豊田通商グループCSIRTメンバー

3. 現地実査「キャラバン活動」



豊田通商 DNA の一つである Gembality を体現する活動として、キャラバン隊が3年毎に国内外の全グループ会社を訪問し、運用状況や課題を確認しています。改善まで伴走することでグループ全体のセキュリティレベル向上を推進しています。

トヨタグループの一員としての強固なセキュリティと商社として求められる機動力を維持できるよう教育・ツール・体制の面から支えています。(澁井)

セキュリティ対策は、ツールやルールを導入するだけでは十分ではありません。実際に現場を確認することでグループ全体でより実効性の高いセキュリティを実現しています。(櫻井)



DX推進部
澁井 信孝

DX推進部
櫻井 美里

TOYOTA TSUSHO
EUROPE 社
JAN BERG

TOYOTA TSUSHO
ARGENTINA 社
LEONARDO
BOERO

コンプライアンス

コンプライアンス基本方針

当社グループは、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ています。

COCEをグループ全体に周知し根付かせるためのさまざまな施策を通じて、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全ての役員・社員に定着させ、COCEに基づいた組織風土を醸成し実践することで、コンプライアンスの基本方針遵守の徹底を図っています。

1. グローバル行動倫理規範(COCE)

2016年7月1日、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COCEを制定し、2026年に制定から10年を迎えました。グループ共通の価値基準として、世界中の役員・社員一人ひとりの日々の行動や判断を支えています。COCEを「未来へのコンパス」として、全てのステークホルダーと信頼関係を構築しながら、「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)

2. COCE違反への対応

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、同報告者に対する、報告したことを理由とした報復的行為や不利益な取り扱いを厳格に禁止しています。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。

COCE違反の懸念事象については、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・対応しています。また、取締役会および統合リスク管理委員会において、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。なお、当社グループにおける、2026年3月期の国内・海外でのCOCE違反の件数は、79件(2025年3月期は58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。

当社グループは、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. コンプライアンス・レビュー

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の総点検(2026年3月期よりコンプライアンス・レビューに改称)」の活動を開始しました。同活動では、各社において、トップメッセージの発信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。

4. 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。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。



グローバル行動倫理規範(COCE)の詳細はこちらをご覧ください
<https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/15/#7>



コンプライアンスの詳細はこちらをご覧ください
<https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/36/>

COCE 制定から10年を迎えて

グローバル行動倫理規範(COCE)制定・発表から10年 ～周知・実装から定着・実践のフェーズへ～

2016年7月1日、COCEを全世界のグループ会社で発表し、当社グループ全体への周知活動を開始しました。あれから10年、COCEをグループの全役員・全社員一人ひとりに定着させるため、グローバルネットワークを構築し、社長・CEOからのメッセージ配信や「COCEブックレット」各言語版(23言語)の配付、各種研修、COCE誓約活動(毎年実施)等、さまざまな活動を全世界で実施しています。

各拠点のCOCE担当者によるグローバル会議を毎年開催し、経営陣への活動報告やコミュニケーションにより、担当者の士気やエンゲージメントを高めるとともに、担当者間で研修内容や方法を共有し切磋琢磨することで組織力強化を図っています。また、COCEを体感し楽しく学べるイベントを、ブラジルや米国を皮切りに、各国・地域に広げています。

COCE制定から10年を迎え、これからもグループ共通の行動倫理規範であるCOCEを、日々の業務や判断の拠り所となる「未来へのコンパス」として理解し実践していくことで、企業理念およびMissionの実現を目指します。

2017年3月期～ 発表・導入フェーズ

- 全世界のグループ会社でCOCEを発表し、周知活動開始
- COCE推進グローバルネットワーク構築
(各社担当者の選任・育成開始)
- 第1回誓約活動 グループ全役員・全社員の100%が誓約



COCE制定メンバー



COCEポスター

2020年3月期～ 周知・実装フェーズ

- COCE担当者グローバル会議開催
- 研修の進化・改善
(カードゲームやグループワーク、クイズ等の導入)
- COCEイベント初開催
(ブラジルを皮切りに南米・北米・日本等へ拡大)



グローバル会議での
COCE旗への署名の様子



カードゲーム研修



COCEイベントでの役員対談を全社発信

2024年3月期～ 定着・実践フェーズ

- COCEイベントの広がり
(豪亜極、CFAOグループへの拡大)
- 他地域とのCOCEイベント共同開催
(日本・豪亜極・東アジア極等)
- ブックレットを改訂し、COCEが行動や判断の拠り所となる価値基準＝「未来へのコンパス」であることを再発信
- メッセージやイベントを通じてより多くの社員が自分事としてCOCEを体感



COCEブックレット改訂版

COCEは私のコンパスです。COCEは、私の一つひとつの判断が現行法令を遵守するだけでなく、誠実さと責任という価値観にも適うよう導いてくれます。COCEは、私たちに安定した未来と、パートナーとの透明性のある協力関係をもたらしてくれます。これからも私は、私たちの目標が長期的に成功を収めるよう、これまで以上にCOCEを判断の拠り所としてまいります。

CFAO MOBILITY Cote d'Ivoire社
Chief Operating Officer

Séraphin NGABA



マネジメント体制 (2026年6月30日現在)

取締役 * 代表取締役



① 取締役会長
村上 晃彦

② 取締役副会長
貸谷 伊知郎

③ 取締役社長*
今井 斗志光

④ 取締役*
岩本 秀之

⑤ 取締役*
綿貫 辰哉

⑥ 取締役(社外)
Didier Leroy

⑦ 取締役(社外)
井上 ゆかり

⑧ 取締役(社外)
松田 千恵子

⑨ 取締役(社外)
山口 悟郎

⑩ 取締役(社外)
磯貝 友紀



監査役



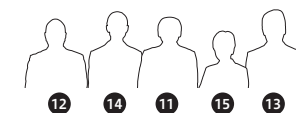
⑪ 常勤監査役
林 健太郎

⑫ 常勤監査役
河嶋 一也

⑬ 監査役(社外)
高橋 勉

⑭ 監査役(社外)
田上 静之

⑮ 監査役(社外)
別府 理佳子



マネジメント体制

(2026年4月1日現在)

経営幹部

社長・CEO 今井 斗志光	アフリカ本部 CEO、アフリカ極 CEO Richard Bielle アフリカ極、 CFAO(セーフアーオー) 社社長	東アジア極 CEO 濱田 明生 東アジア総代表、豊田通商(中国) 社総経理	サーキュラーエコノミー本部 CEO 浦田 和幸	メタル+ (Plus) 本部 CEO 石井 宏昌
副社長、CFO 岩本 秀之 社長補佐、海外地域管掌	モビリティ本部 CEO、 成長市場地域 (インド、南米、中東・中央アジア) 極 CEO 原田 繁	北米極 CEO 廣部 貴巳 豊田通商アメリカ 社社長	豪亜極 CEO 米永 裕史 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	CSO 小畑 茂生 国内地域・顧客管掌(副)、海外地域管掌(副)
副社長、デジタルソリューション本部 CEO 綿貫 辰哉 社長補佐、東京本社管掌、 国内地域・顧客管掌	サプライチェーン本部 CEO 中山 弘揮	欧州極 CEO 松崎 英治 豊田通商ヨーロッパ 社社長、 豊田通商 UK 社社長	ライフスタイル本部 CEO 南 浩二	グリーンインフラ本部 CEO 牧野 雄次 東京本社管掌(副)、豊田支店長

執行幹部

サプライチェーン本部 COO、CTO 金澤 勇一 グローバル部品 SBU	サーキュラーエコノミー本部 COO 尾崎 真人 資源開発 SBU	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	CHRO 小泉 綾子	サーキュラーエコノミー本部 COO 室井 寿彦 資源循環 SBU
サーキュラーエコノミー本部 COO 片山 昌治 Radius Recycling 社会長兼副社長	成長市場地域(インド) 極 CEO 補佐、 カンパニープレジデント 八廣 展明 成長市場地域(インド)、 豊田通商インド 社社長	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 スマートソサエティ&インフラ SBU	成長市場地域(南米) 極 CEO 補佐、 カンパニープレジデント 黒宮 和敬 NovaAgri 社会長兼 CEO、成長市場地域(南米)、 豊田通商ベネズエラ 社社長
CSO 補佐 岡田 江平	モビリティ本部 COO 赤坂 拓郎 トヨタ SBU	北米極 CEO 補佐 James Blyth 北米極、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	デジタルソリューション本部 COO 香野 孝通 IT ソリューション&ソフトウェア SBU
サーキュラーエコノミー本部 COO 唐戸 潤 電動化サプライチェーン SBU	ライフスタイル本部 COO 加藤 茂治 フード&アグリビジネス SBU	豪亜極 CEO 補佐、 カンパニープレジデント Zhao Junmin 豪亜極、豊田通商アジア/パシフィック 社社長	アフリカ本部 COO、 アフリカ極 CEO 補佐 藤田 亮二 モビリティ SBU、アフリカ極	
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、アフリカ極、 CFAO(セーフアーオー) 社副社長	メタル+ (Plus) 本部 COO 柳澤 宏 コア事業(国内) SBU、ネクストコア事業 SBU	CSKO 松村 英之	ライフスタイル本部 COO 柴田 正則 ウェルネス SBU	
モビリティ本部 COO、 アフリカ本部 COO、 アフリカ極 CEO 補佐 大塚 慎一郎 マルチブランド SBU、アフリカ極	CCA O 近藤 祐子	モビリティ本部 COO 岡本 淳宏 バリューチェーン SBU	グリーンインフラ本部 COO 柳瀬 満 (株)ユーラスエナジーホールディングス 副社長	CEO: Chief Executive Officer CFO: Chief Financial Officer CSO: Chief Strategy Officer COO: Chief Operating Officer CTO: Chief Technology Officer CCAO: Chief Compliance & Administration Officer CSKO: Chief Safety & KAIZEN Officer CHRO: Chief Human Resources Officer