Integrated Report 2026

統合レポート 2026

2026年3月期

豊田通商株式会社

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、当社グループの中長期に亘る価値創造を、「豊田通商ならでは」の表現で、中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）にて公表した4つの次元上昇（「成長戦略」「財務・資本戦略」「人財・組織戦略」「サステナビリティ戦略」）を中軸とした構成として、お伝えしています。なお、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します。

報告範囲

統合レポートの対象期間：2025年4月1日～2026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

外部評価

主なESG投資指数への組み入れ

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

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・共育て支援企業（2026年）

ホワイト500（2026年）

環境関連評価項目

CDP評価（2025年）
気候変動 A
フォレスト A
水セキュリティ A

サプライヤーエンゲージメントリーダー（2025年）

NIKKEI GX500
最高評価S（2025年）

ESG評価関連項目

S&P Global Sustainability Yearbook Member 2026（2026年）

WEB 社外からの評価については、こちらをご覧ください
https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/44/

表紙について

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。」から誕生した、新たなグラフィックを制作しました。同CMシリーズではこれまで、「異能の総合商社」である豊田通商の多種多様な事業を描いた絵画が飾られるToyota Tsusho Galleryを舞台に展開してきました。今回は、Toyota Tsusho Galleryからアニメーション作家・今津良樹氏が描いた絵画が飛び出し、サーキュラーエコノミーや再生可能エネルギー、アフリカ等といった当社ならではの多様な事業を一つのグラフィックとして表現しています。ぜひご覧ください。

CONTENTS

01 社長メッセージ

P.05 社長メッセージ

02 価値創造ストーリー

P.12 Mission・Vision・Values
P.13 豊田通商のあゆみ
P.15 Column 豊田通商DNAの継承
P.16 次元上昇(価値創造)モデル
P.18 Management Capital
P.19 Value Creation
P.20 Outcome

03 成長戦略

P.22 4つの異能領域
P.23 3倍成長を目指すアフリカ事業とゴンドワナ経済圏への拡大
P.24 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
P.25 ネクストモビリティの先導
P.26 重要性の高まる再生可能エネルギー

04 財務・資本戦略

P.28 CFOメッセージ
P.32 投資サイクルマネジメント・リスクアセットマネジメント

05 人財・組織戦略

P.35 CHROメッセージ
P.37 人財・組織戦略(人と組織の中期ビジョン)
P.38 価値創出に向けた「人・組織」の次元上昇ストーリー
P.39 Column 社内コミュニケーションの活性化

06 サステナビリティ戦略

P.41 CSOメッセージ
P.43 サステナビリティ経営の推進
P.44 マテリアリティ定量KPI一覧

07 事業戦略

P.47 本部別データ
P.48 メタル+(Plus)本部
P.49 サーキュラーエコノミー本部
P.50 サプライチェーン本部
P.51 モビリティ本部
P.52 グリーンインフラ本部
P.53 デジタルソリューション本部
P.54 ライフスタイル本部
P.55 アフリカ本部

P.56 Column AI戦略

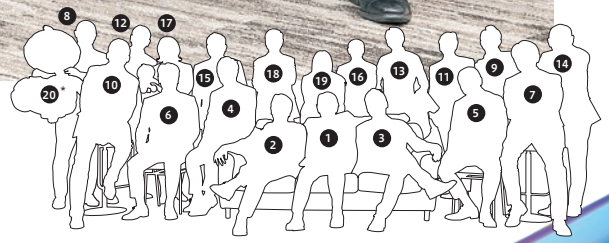
08 コーポレート・ガバナンス

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

09 サステナビリティ情報/コーポレートデータ

P.80 豊田通商の環境経営
P.81 CN・CE・NP推進ドライバー
P.83 Column 環境経営で発揮するGembality
P.84 TCFD提言に基づく情報開示
P.85 TNFD提言に基づく情報開示
P.87 ビジネスと人権
P.88 安全衛生方針
P.89 財務サマリー
P.91 営業本部別主要子会社の親会社の所有者に帰属する当期利益
P.92 組織図
P.93 会社情報

「異能の総合商社」として、「次元上昇」し、企業価値を高めていきます



❶ **今井 斗志光** 社長・CEO
❷ **岩本 秀之** 副社長、CFO
❸ **綿貫 辰哉** 副社長、デジタルソリューション本部CEO
❹ **Richard Bielle** アフリカ本部CEO、アフリカ極CEO
❺ **原田 繁** 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
❻ **中山 弘揮** サプライチェーン本部CEO
❼ **濱田 明生** 東アジア極CEO
❽ **廣部 貴巳** 北米極CEO
❾ **松﨑 英治** 欧州極CEO
❿ **浦田 和幸** サーキュラーエコノミー本部CEO
⓫ **米永 裕史** 豪亜極CEO
⓬ **南 浩二** ライフスタイル本部CEO
⓭ **石井 宏昌** メタル+(Plus)本部CEO
⓮ **小畑 茂生** CSO
⓯ **牧野 雄次** グリーンインフラ本部CEO
⓰ **金澤 勇一** サプライチェーン本部COO、CTO
⓱ **近藤 祐子** CCAO
⓲ **松村 英之** CSKO
⓳ **小泉 綾子** CHRO

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

＊⓴リードくん：当社が運営するプロバスケットボールチーム「ファイティングイーグルス名古屋」のマスコットキャラクター

P.05 | 社長メッセージ

01 President & CEO's Message

社長メッセージ

社長メッセージ

取締役社長
今井 斗志光

“異能の総合商社”として企業価値を向上させていきます。

社長就任２年目
“得意科目”にめっぽう強い特徴が際立ってきた

2025年４月の社長・CEO就任から、１年半が経ちました。この間を振り返りますと、地政学リスクの急激な高まりや、より高度なAI技術の登場等により、社会の構造は劇的に変化しました。それだけに、企業にとっては脅威が増していると感じています。ところが、総合商社にとっては、現在のような変革の時代は事業を成長させる絶好の機会でもあります。つまり、脅威以上に、機会の面が大きいと捉えています。

豊田通商は、「異能の総合商社」路線を一貫して追求してきた企業です。戦国時代の茶人・千利休は、「人の行く 裏に道あり 花の山」という有名な言葉を遺しています。私たちも20数年前、他の総合商社が注目していなかったアフリカにいち早く経営資源を振り向け、多様な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競合他社が多い中、当社は「地球を掘ることが全てではない」と考え、既存資源をリサイクルする事業や、グリーンインフラの構築に資するビジネスに早くから注力してきた経緯があります。まさに、他社の行かない道を歩んできたからこそ、“得意科目”にはめっぽう強いユニークな特徴が、際立ってきたと感じています。社長・CEO就任初年度は、豊田通商が歩んできた独自の強みを「異能の総合商社」という言葉で改めて定義しながら、新たな経営体制を離陸させることができたと自負しています。未来が見通しにくい激変の時代に、千利休の格言は一段と重みを増してくるはずです。

社長メッセージ

このような経営環境にあって、2026年3月期は、親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)が3,705億円となり、5期連続で最高益を更新しました。私たちは現在、豊田通商らしい8つの事業をグローバルで展開しています。いずれかの市場や地域で需要が停滞する局面でも、他の好調な事業で補完できる事業構造が、5期連続で最高益を更新できた背景にあります。

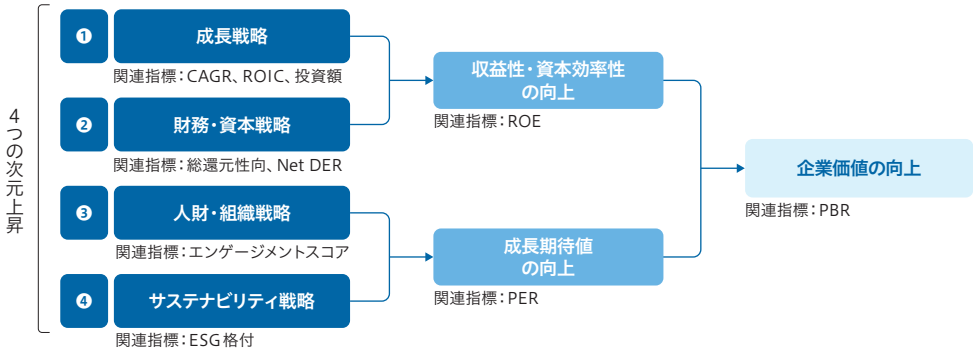
2027年3月期における当期利益の業績予想を4,000億円としましたが、2027年3月期第1四半期決算にて、4,300億円に上方修正しました。そして、2028年3月期までの中期経営計画「次元上昇2028」(以下、現中計)では、最終年度に達成すべき数値目標を掲げています。まず当期利益を4,500億円に伸ばし、ROEは15%以上を目指します。成長投資には3カ年累計で1兆2,000億円を振り向けます。そして総還元性向は40%以上を目標とします。計画達成に向けた戦略・施策については、おおむね順調に進んでいると認識しています。また現中計では、従来のようなローリング方式ではなく、3年間の目標を固定としました。市場との対話を重視しながら、進捗状況を丁寧に説明し、掲げた目標に対する説明責任をしっかり果たしていきます。一方で現時点の課題は、地政学リスクに起因する環境変化への対応力をさらに高めることです。具体的には、サプライチェーンの強靭化です。従来の製造・供給網が途絶する事態を想定し、代替調達先の確保や輸送ルートの複線化を、さらに急がねばなりません。また、人類の想像を超えるスピードで進化しているAIへの対応力向上も、私たちにとって重要な課題です。AIはツールではなく、パートナーと位置付けています。AIを活用しながら、各事業のオペレーションを高い生産性で実行できる体制を構築し、競争力を高めていきます。

WEB 最新のIR情報はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/ir/earnings-presentations/2026.html

次元上昇①——成長戦略

世界トップシェアを目指す

現中計期間の3カ年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、PBRを重視しています。その実現に向け、**「成長戦略」「財務・資本戦略」「人財・組織戦略」「サステナビリティ戦略」の4つの戦略を掲げ、それぞれを次元上昇**させていきます。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を歩むのではなく、私たちの事業と経営そのものを、一段上に引き上げることを意味します。



ゴンドワナ経済圏とは

1つ目の成長戦略では、当社が展開する事業の中でも、特に際立った強みを持つ領域を「異能領域」と定義し、次元上昇を図ります。**その4つの異能領域は、「アフリカ事業とゴンドワナ経済圏」「サーキュラーエコノミー」「ネクストモビリティ」「再生可能エネルギー」**です。いずれも世界でトップシェア、少なくとも日本市場での首位獲得を目指しています。

異能領域の1つ目のアフリカ事業については、今後10年でビジネス規模を現在の約3倍に拡大します。その実現に向け、モビリティ・再エネ発電・ヘルスケアビジネスへの投資を加速しています。具体的には、2026年3月期に、新たにガーナにおいて、トヨタおよび日野の販売代理店事業を現地企業から獲得し、当社グループによる直営代理店としました。また、エジプトで、アフリカ最大となる654MWの風力発電所の商業運転を開始しています。さらに、東アフリカの大手薬局チェーンGoodlife Pharmacy社の株式を追加取得し、同社を完全子会社化しました。

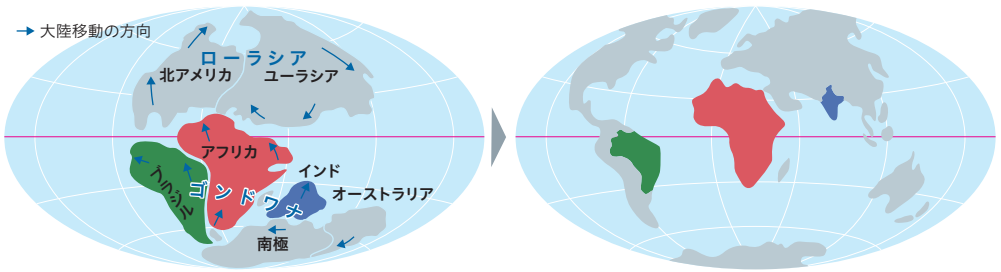
当社グループは現在、アフリカ市場で培った強みをベースに、グローバルサウスでの投資を加速化しています。中でも注力しているのが、インドと南米です。市場特性がアフリカと類似しており、物流インフラや商品政策を一つの経済圏として展開できる利点があります。こうした地域群を戦略的に捉える概念を思案していた時、出張で訪れたブラジルの港で、当社の穀物がアフリカ向けにも出荷されていることを改めて確認しました。地図を眺めると、南米とアフリカの大陸の形がぴたりと重なって

社長メッセージ

見えたのです。南米・アフリカ・インドは、太古の昔には巨大なゴンドワナ大陸として地続きでした。そこで、私たちが注力するアフリカ・インド・南米の市場を総称して、「ゴンドワナ経済圏」と名付けることにしました。

このゴンドワナ経済圏では、まず基盤事業でもある自動車販売・モビリティサービスの、飛躍的な成長が見込めます。実際、トヨタ自動車(株)とスズキ(株)が2030年までに、インドと南米地域での自動車生産台数を倍増させる計画を進めています。また、ゴンドワナ経済圏の潜在ニーズに着目した、当社らしい新しいビジネスの創出にも着手しました。社内ではこれらを**“異能の種”**と呼んでおり、近い将来、基盤事業の一つになれるよう育成していく考えです。その象徴が、インドでの病院運営・保険事業です。現在、運営ノウハウを蓄積しており、将来的にはアフリカへの展開ができると考えています。この経済圏では、重要鉱物資源分野にも大きな可能性があります。すでにインドでは、自動車モーター向けレアアースの精製を拡大しており、ブラジルでも大型投資を計画しています。

ゴンドワナ大陸　　**現在**



「地球を掘らなくてもよい」という世界観

異能領域の2つ目は、サーキュラーエコノミーです。当社は1970年代から、トヨタ自動車(株)の製造工程で発生する鉄スクラップや廃車の回収・再生事業を日本市場で開始しました。この半世紀余り、お客さまの生産拠点の拡大に合わせて、資源循環ネットワークを世界各地に広げてきました。そして2025年7月、当社は北米トップクラスのリサイクル企業Radius Recycling社(以下、Radius社)を完全子会社化しています。Radius社は、当社が以前から戦略的に注目してきた企業でもあります。

Radius社が北米に築いてきた圧倒的な回収ネットワークと、当社が蓄積してきた再資源化ノウハウが結び付くことで、強力な相乗効果が生まれています。

このシナジーを最大限に活かしながら、2035年度までにベースメタル(鉄スクラップ)のグローバルシェアを、現在の2%から5%に拡大することを目指しています。モビリティ領域のリサイクル取り扱いについても、同年度までに18%のシェア獲得を見込んでいます。今後は欧州とアジアでもモビリティ産業の「動脈」と「静脈」をつなぎ、サーキュラーエコノミーのプロバイダーとして、世界トップの地位を固めていきます。ただし、私たちは事業規模だけを追って、“世界No.1”になろうとしているわけではありません。あらゆる廃材を資源循環させる収益モデルを確立しながら、**「もうこれ以上、地球を掘らなくてもよい」**という世界観に基づく取り組みを、世界に先駆けて実装していきたいと考えています。実際、プラスチックリサイクルについても、当社の素材がトヨタ自動車(株)の「クラウン(スポーツ)」や「RAV4」に採用される等、着実に成果が出始めています。

グループ会社の(株)プラニックが製造するASR(自動車破砕残さ)由来の高品質な再生プラスチックは、トヨタ自動車(株)の「クラウン(スポーツ)」のフロント フェンダ シールと新型「RAV4」のボディアンダーカバーに採用されています。(写真は(株)プラニック静岡県御前崎工場訪問時の様子)

Radius社は米国、カナダ等に100カ所を超える拠点網(自動車解体施設、金属リサイクル施設を含む)に加え、オレゴン州には電炉を保有し、鉄・非鉄金属の回収、加工、リサイクルを行っています。(写真は米国Radius社訪問時の様子)

社長メッセージ

異能領域の3つ目に掲げたネクストモビリティは、電動化と知能化の両面から、次世代モビリティへの進化を支えるビジネスです。今後、大きく拡大する電池・半導体分野で、当社らしい強みを発揮していきます。まず、電池の原料開発から、使用済み電池の再資源化に至るサプライチェーンを、韓国や豪州等のパートナーと連携して構築します。知能化では、半導体の調達力を強みに、SDV(ソフトウェア定義車両)の開発支援や、コネクテッドサービス事業の成長を加速していきます。

4つ目の再生可能エネルギー事業は、従来から手掛けてきた先進国での案件に加え、エネルギー需要が急拡大している新興国で、グリーンインフラを構築していきます。アフリカや中東・中央アジアを中心に、総発電容量を現在の5GWから、2031年3月期に10GWまで拡大させます。また、日本国内では、再エネや蓄電池を統合制御するシステム「ReEra」を活用し、再エネ普及と電力需給の最適化に資する事業を拡大しています。短期的には政策や地政学の影響による変動もありますが、脱炭素化と再エネ拡大のメガトレンドは、中長期的に変わらないと考えています。

次元上昇②——財務・資本戦略

資本コストを強く意識し、全ての事業をROICで評価

財務・資本戦略も重視しています。その上で、株主・投資家の皆さまと対話する際に、私が常に心がけていることが2点あります。一つは、**「何をやっている会社なのかをわかりやすく伝える」**ことです。手掛けるビジネスを得意分野に絞り込み、個々の事業が市場で高いシェアを占めている理由等を、解像度を上げて平易な言葉で語るよう努めています。もう一つは、**「対話の機会を増やし、説明責任をしっかり果たす」**ことです。株主・投資家の皆さまから特に多くいただく要望は、総還元性向の引き上げです。現中計においても累進配当を継続しており、2028年3月期には自己株式取得を含む総還元性向40%以上を目指しています。一方で、それ以上に多く寄せられるのは、「将来に向けた事業を多く展開する会社なので、今後の成長に期待したい」といった声です。アフリカ事業を例に挙げますと、過去7年間で事業規模を約3倍に拡大してきました。しかし、アフリカ市場の本格的な成長は、むしろこれからです。人口増加に伴い、自動車や医薬品、エネルギーの需要はさらに高まります。アフリカ市場は今まさに成長前夜である“ホッケースティック”が曲がり始める局面にあると見ています。これまで築いてきたネットワークや事業基盤を活かしながら、人口増加に伴う経済成長を上回るスピードで、事業を拡大していきたいと考えています。

こうした成長期待に応えていくためにも、投資規律を徹底することが重要です。私は以前から、資本コストを上回る価値創出を強く意識して経営してきました。当社では、全ての事業をROICで評価しています。その上で、資本コストに見合わない事業や、成長が停滞した事業については、迅速に見直し・撤退を判断する体制を整えています。また私たちは、ベストオーナーという考え方も重視しています。一定の収益性を確保していても、当社が保有するより、他社が持つことでさらに成長できる事業については、入れ替えを進めています。撤退・再編の判断基準を見直し、事業ポートフォリオ検討の議論頻度を高め、意思決定までの期間も短縮してきました。

なお、当社が保有してきた(株)豊田自動織機の株式は2026年3月期中に全て売却を完了し、トヨタグループ内での複雑な株式持ち合い構造が、シンプルで分かりやすいものへと変わりました。

次元上昇③——人財・組織戦略

“DNA”の覚醒と躍動する生命体組織

人財・組織は、当社を次元上昇させる4つの戦略の一つであり、非常に重要なテーマです。私は、「人間が生まれながらに持っている力には、ほとんど差がない」と考えています。しかし、年齢を重ね、ビジネスの世界に入ってからは、個々の潜在能力がどれだけ覚醒するかによって、大きな差が生まれてきます。自分の意志で考え、仕事を面白いと思いながら挑戦している人と、そうでない人とでは、発揮される力に大きな差が出てくるからです。そこで当社では、**従業員一人ひとりが持つ“DNA”、つまり潜在能力の覚醒**を促す仕組みを整えています。

その典型例が、入社8年以内に海外駐在する制度です。赴任先では、数十名から百名規模の業務部門を統括し、一定の権限と責任が与えられます。しかし周囲にいるのは、自分とは文化や価値観の異なる人たちばかりです。言葉の壁もあり、現地に溶け込むだけでも大きな苦労を伴います。敗北感に打ちひしがれることもあるでしょう。それでも、やがて現地の仲間と共に成果を生み出せるようになっていきます。私は、こうした「経験価値」こそが、人を大きく成長させると考えています。コンフォートゾーンを越えた環境で挑戦し、仲間と共に成果を勝ち取る経験を重ねる中で、潜在していたDNAが一気に覚醒していくのです。そして数年後、豊富な経験に裏打ちされたグローバル人財へと成長し、日本に戻ってきます。実際、海外赴任を経て「新たな視座を得た」という声は多く、自組織の成長をリードできる実力を備えた人財に育ってきています。

社長メッセージ

「生命体型サプライチェーン」を構築し、嵐に強い総合商社へ

商社のビジネスは2025年以降、米国の関税政策等によって大きな影響を受けています。この難局を通じて、私は改めて当社の強さを実感しました。それは、**変化に対して柔軟かつ機動的に組み替わる、「生命体型サプライチェーン」**ともいえるケイパビリティです。グローバルなサプライチェーンが分断される局面でも、当社グループは世界各地の現場が即座に判断し、自律的に供給網を組み替えていきます。まるで生命体が自己修復するように、供給の連鎖を維持できる力があるのです。危機対応においても、全てを本社が指示して動かすわけではありません。現場が状況を見ながら自ら判断し、瞬時に動いていく。そうした**「躍動する生命体組織」**こそが、当社グループの大きな強みだと考えています。なお、各事業組織の次元上昇に不可欠なAI活用については、社内で志をもつ約150名のAIインフルエンサーが中心となり、AIドリブンな働き方の浸透を進めています。

タウンホールミーティングでの従業員とダイレクトな対話を重視しています。（写真はタウンホールミーティング開催時の様子）

従業員の家族を職場へ招く「ようこそ豊通」では、会社訪問してくれた子供たちと名刺交換しています。この笑顔あふれるイベントをこれからも続けていきます。（写真は「ようこそ豊通」開催時の様子）

以上のように、世界で活躍する7万人のDNA覚醒と、外部環境の変化に対して素早く行動できる「躍動する生命体」のような組織づくりを、着実に進めています。一方で、当社ではグループ共通の豊田通商DNAを定めており、その浸透に向けて、私や経営陣が世界各地の拠点を訪れ、タウンホールミーティングを実施してきました。私たちが重視しているのは、従業員とのダイレクトな対話です。社内の重要な情報は、最も大切なステークホルダーである従業員へ、できる限り最初に伝えることを常に心掛けています。また、従業員の家族を職場に招く「ようこそ豊通」というイベントも毎年開催しています。私たちは、従業員を支える家族も含めて、重要なステークホルダーだと考えているからです。私は、この笑顔あふれる「ようこそ豊通」を、会社訪問してくれた子供たちが大人になった時代も、そして、その子供たちの子供たち（＝未来の子供たち）の時代も続けていきたいです。

部門横断型のビジネスを創出

さらに、「生命体組織」を進化させていくためには、組織間連携をもう一段高めていく必要があります。商社はどうしても、それぞれの営業本部や事業に強く入り込む傾向がありますが、**今後は部門を越えて共創できる力を、さらに発揮**していかなければなりません。私たちは現在、北海道・稚内市でグリーンデータセンター事業に取り組んでいます。風力発電所とデータセンターを直結し、グリーン電力のみでサーバーを稼働させる、国内初の先進的な取り組みです。この事業は、デジタルソリューション本部とグリーンインフラ本部に属するグループ会社の（株）ユーラスエナジーホールディングスが、共創で進めているプロジェクトです。このような部門横断型ビジネスを、今後さらに生み出しやすくし、新たな価値創出につなげていけるよう、当社グループ内の連携強化を進めます。

次元上昇④――サステナビリティ戦略

「異端」から「異能」へ

「4つの次元上昇」の最後に据えているサステナビリティ戦略は、1970年代から手掛けてきた、持続可能な社会の実現に資する複数の事業モデルを発展させながら、さらなる成長と競争力強化を目指すものです。半世紀余りの歴史を持つ資源循環ビジネスや、合併前の（株）トーメンが立ち上げた風力発電事業は、当時の産業界から「異端」と見られていました。しかしその後、社会課題の解決と

社長メッセージ

経済価値の両立に成功できた背景には、各プロジェクトメンバーの並々ならぬ努力に加え、「天の時・地の利・人の和」という“天地人”にも恵まれたと思います。そして現在、これらのビジネスは社会の潮流とも重なり合い、**「異端」から「異能」へと次元上昇**しています。

今後は、成長戦略で掲げた4つの異能領域に続く新たな種として、ヘルスケアビジネスを伸ばしていく構想を描いています。人々の健康増進やQOLの向上に貢献できる事業であり、ゴンドワナ経済圏をはじめとするグローバルサウスの市場には、特に大きなポテンシャルがあると見ています。

私たちは、**サステナビリティを「経営そのもの」**と捉えています。環境対応をコストではなく「ビジネスチャンス」として捉え、さらなる収益拡大につなげていく考えです。こうした取り組みは、気候変動対策をはじめとする環境経営の分野でも、社会から高く評価されています。国際的なESG評価機関であるCDPからは2年連続で最高評価を獲得している他、投資指数であるFTSEのインデックスにも継続的に選定されています。こうした評価も追い風にしながら、サステナビリティ戦略をさらに加速させていきます。

「異能」でないと生き残れない。「異能」の種をまき続ける

これからの事業のあり方を展望しますと、異能でないと生き残れないという確信を、ますます深めています。だからこそ今後も、他社が着目していない領域に異能の種をまき、次元上昇させながら、当社グループ独自の強みを磨き上げていきます。異能をさらに磨き上げていく上で、**「本籍地・トヨタグループ、現住所・商社」**という立ち位置も私たちの大きな強みです。トヨタグループは、各社の強みを掛け合わせてシナジーを創出し、産業界で勝ち残っていこうという強い意志を持つ集団です。その中で当社は、トヨタグループ唯一の総合商社として、独自の役割を担っています。トヨタグループ内で連携しながら価値を高める「求心力」と、外の世界で新たな事業や競争力を獲得し、それをトヨタグループへ還元する「遠心力」の両方を発揮していきます。

未来の子供たちにより良い地球を届けたい

私は社長・CEOに就任して以来、当社グループを**「7万人の大旅団」**と表現してきました。なぜ私が“大旅団”と名付けたのか。私は旅が趣味であり、**座右の銘は「Life is Journey」**です。旅は、目的地にたどり着くことだけに価値があるのではなく、そこへ向かう過程そのものにも意味があると思っています。そして当社グループには、世界約130の国・地域で活躍する、およそ7万人の多様な従業員がいます。アフリカだけでも約2万人が働いており、この多様性こそが、当社の強さの源泉になっています。従業員たちは豊田通商という“船”に乗り、**「未来の子供たちにより良い地球を届ける」**というMissionに向かって旅を続けています。その過程では、お客さまやパートナー事業者さまとのつながりも深まっていきます。私は、この旅に関わる全ての人が、「明るく楽しく元気よく」、笑顔あふれる状態で、この旅を共に続けていけること自体に、大きな価値があると考えています。その想いを、「大旅団」という言葉に込めました。

Missionの中で言及している「未来の子供たち」とは、22世紀の子供たちを指しています。次の新しい世紀が始まっても、地球が美しく、人々が幸せに暮らしている――。そんな未来を22世紀の子供たちへ届ける責任が、私たちにはあるのです。

「異能」の種をまき、「未来の子供たちにより良い地球」を届けてまいります。
（写真は「豊田通商グループの森（富士山麓鳴沢村）」での植林活動時の様子）

P.12 Mission・Vision・Values
P.13 豊田通商のあゆみ
P.15 Column 豊田通商DNAの継承
P.16 次元上昇（価値創造）モデル
P.18 Management Capital
P.19 Value Creation
P.20 Outcome

02 Value Creation Story

価値創造ストーリー

Mission・Vision・Values

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、
代替不可能・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

豊田通商のあゆみ

日本のモノづくりを守る というオリジンから 紡いできた歴史

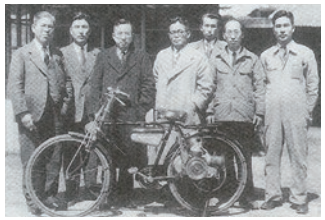
豊田通商の前身は1936年、国産自動車の普及を金融面から支えるために設立されたトヨタ金融(株)にさかのぼります。自動車販売が制限される戦時下でグループ経営を支え、敗戦後にはGHQの財閥解体の荒波に直面しながらも、日本の産業を支え続けるという強い覚悟の下、1948年に商事部門を分離独立させ日新通商(株)を設立しました。1956年に豊田通商へと名を改めて以降も、モノづくりの現場と社会をつなぎ、トヨタグループの発展を支える役割を担い続けています。

豊田通商の源流 豊田喜一郎の想い

1933年 豊田自動織機製作所の中に自動車部を設立
1941年 トヨタ自動車工業(株)社長就任

“各社をして生産一本に傾注せしめ、生産能率の向上、品質の改良に専念できるよう、販売面(輸出含む)を統括し、かつ海外需要の調査研究、資材供給をも担任する事業開始に努力したし”

喜一郎の想いを受け、会社を死守した初代社長 岡本藤次郎



岡本 藤次郎:左から3番目
(トヨモーター1号車完成記念)

“全国各地にわたり、もって物資流通面の円滑化の促進、あわせて優秀な中小企業の育成に貢献するところ大なり”

日新通商(株)の設立の立役者であり、初代社長。当時、財閥がGHQにより解体対象となる中、日本の産業再建と国民の生活の安定を支えるという強い覚悟から、豊田産業(株)の商事部門を独立させ、産業を守る防波堤として機能させる構想を立案。日本の技術や現場を未来の社会へとつなぐために、体を張って会社を守り抜きました。このように単なる商取引会社ではなく、日本のモノづくりを守り育てる基盤となることこそが、我々の原点になっています。

1936年
トヨタ金融(株)設立

1942年
豊田産業(株)へ商号変更

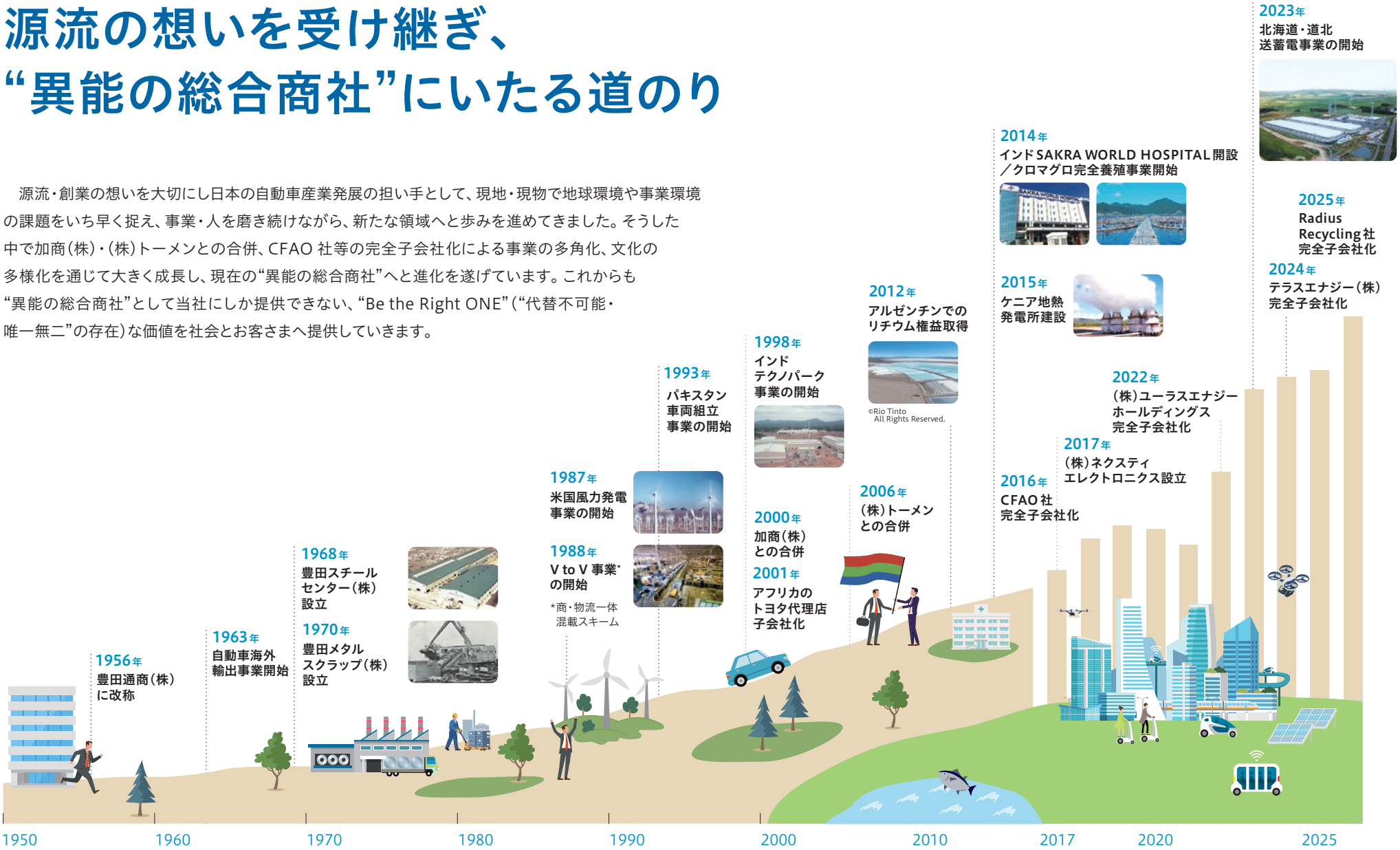
1948年
日新通商(株)設立

1930 1940

豊田通商のあゆみ

源流の想いを受け継ぎ、“異能の総合商社”にいたる道のり

源流・創業の想いを大切にし日本の自動車産業発展の担い手として、現地・現物で地球環境や事業環境の課題をいち早く捉え、事業・人を磨き続けながら、新たな領域へと歩みを進めてきました。そうした中で加商(株)・(株)トーメンとの合併、CFAO 社等の完全子会社化による事業の多角化、文化の多様化を通じて大きく成長し、現在の“異能の総合商社”へと進化を遂げています。これからも“異能の総合商社”として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)な価値を社会とお客さまへ提供していきます。



豊田通商 DNA の継承

“Be the Right ONE” であり続けるために 過去・現在・未来へと大切なこころと行動を紡いでいく

当社の強みの源泉である「豊田通商らしさ」は、日本のモノづくりを守るという創業の想いと、現場で課題解決に挑み続けてきた歴史の中で育まれ、共通の価値観・行動原則である「豊田通商グループウェイ」として受け継がれてきました。これを世界中の従業員へ継承し、さらに進化させていくため、私たちは「豊田通商 DNA」として見直しました。その際に次の3つの問いを考え抜き、当社単体にとどまらず、海外グループ会社の従業員やお客さま等多様な視点から、人物像・企業文化・強みを再整理しました。

「私たち社員全員で共有している基盤となる大切なこころとは何か？」
「歴史の中で培った、我々の強みとして変わらず大切にしていくべき行動とは何か？」
「私たちがこれからの未来を創り上げていくために育んでいきたい志とは何か？」

そうして生まれた「豊田通商 DNA」を磨き続けることで、世界中で当社にしか提供できない“Be the Right ONE”な価値を提供し、新たな未来を切り拓いていきます。

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

豊田通商 DNAを規定する プロジェクトの発足

- 2023 年 11 月よりプロジェクトを発足。グループ各社からプロジェクトメンバーを集め、約 1 年の時間をかけて Humanity・Gembality・Beyond の 3 つのキーワードに収れん

ロゴ・映像による浸透の促進

- 3 つのキーワードを表す人と地球からなるロゴを作成
- プロジェクトメンバーを中心に世界中の社員が登場し豊田通商 DNAを説明する動画を制作

各国における浸透活動

My DNA STORY の発信

社内報への掲載と各国でのイベント

「7万人の大旅団」 豊田通商 DNAが覚醒した 社員たちをイメージした ビジュアル/映像の制作

全社方針（経営からのメッセージ）でも使用され、社員にとってのシンボルとして浸透

2026 年 6 月制作。豊田通商 DNAは常に進化と継承が必要と認識し、アップデートをし続けている

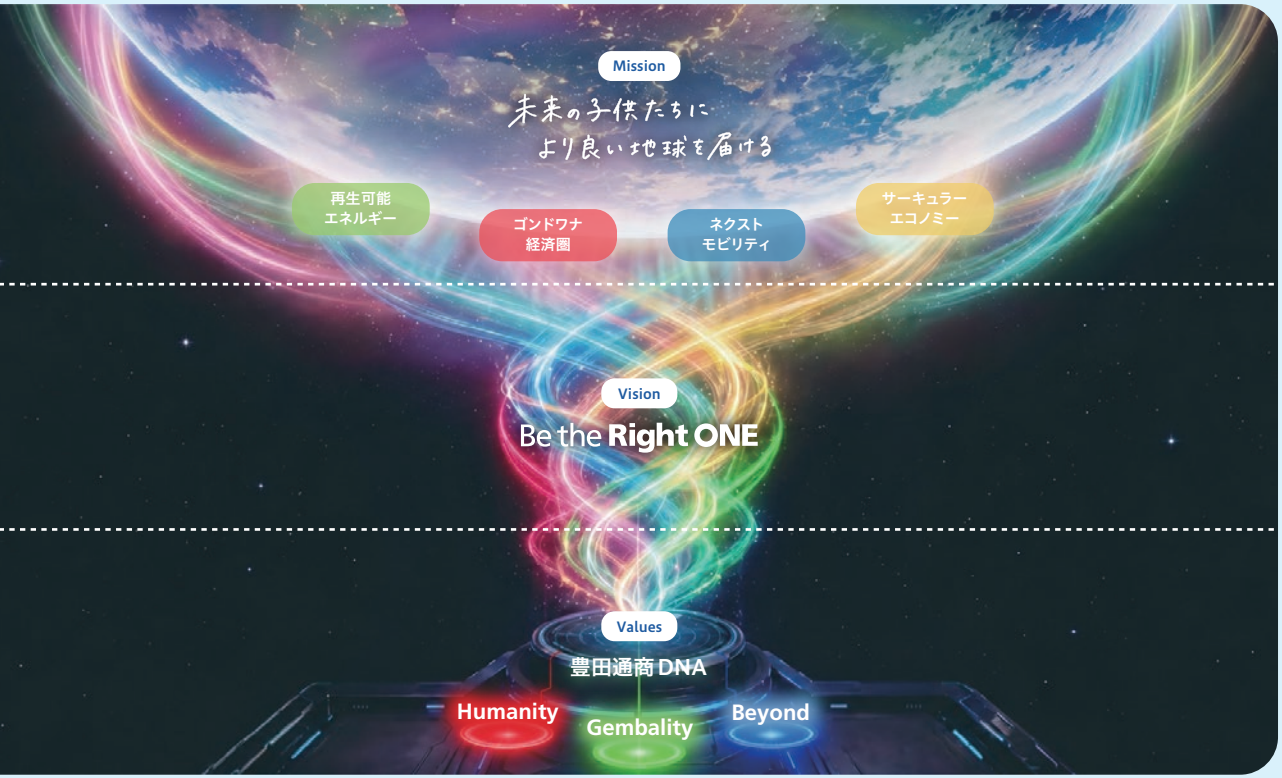
次元上昇（価値創造）モデル

受け継がれる豊田通商DNAと
4つの異能領域で
さらなる次元上昇へ

豊田通商DNAを価値創造の源泉に、グローバルに培ってきた経営資本を結集。再生可能エネルギー、ゴンドワナ経済圏、ネクストモビリティ、サーキュラーエコノミーの4つの異能領域を通じて、社会価値と経済価値を創出し、Vision “Be the Right ONE”、そしてMissionの実現へとつなげていきます。

次元上昇（価値創造）モデル

強みの源泉である豊田通商DNAや経営資本を基に、成長戦略を軸とした価値創造で、Mission達成へ



Outcome

P.20

当社は価値創造の取り組みを推進することで、企業価値の向上と地球課題の解決を両立させ、Missionである「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。

P.12　Mission・Vision・Values
P.22　4つの異能領域
P.43　サステナビリティ経営の推進

Value Creation

P.19

マテリアリティを特定し、豊田通商らしい経営資本を原動力に「成長戦略」「財務・資本戦略」「人財・組織戦略」「サステナビリティ戦略」の4つの取り組みを通じて、価値創造を行います。

P.22～26　成長戦略
P.28～33　財務・資本戦略
P.35～39　人財・組織戦略
P.41～45　サステナビリティ戦略

Management Capital

P.18

豊田通商は強みの源泉である「豊田通商DNA」を基に独自の経営資本を築き上げてきました。中でも人的資本と社会関係資本は、豊田通商らしい価値を創造する原動力となる強みです。

P.13～14　豊田通商のあゆみ
P.15　豊田通商DNAの継承

Management Capital

当社は強みの源泉である「豊田通商 DNA」を基に独自の経営資本を築き上げてきました。現場で仲間と課題に向き合い、乗り越える経験を通じて育まれる体験知や信頼、共感、文化といった「インビジブルキャピタル(目に見えない資本)」は、豊田通商ならではの競争優位の源泉となっています。中でも人的資本・社会関係資本は、このインビジブルキャピタルを育み、豊田通商らしい“Be the Right ONE”な価値を生み出す原動力となっています。

人的資本

豊田通商らしい価値を創造する人財

豊田通商グループはアフリカの約2万人の従業員をはじめ、世界約130カ国・地域に約7万人の従業員がそれぞれの現場で活躍しています。この7万人の従業員の多様性を融合し、豊田通商DNAを発揮することで、豊田通商らしい“Be the Right ONE”な価値を生み出しています。

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

社会関係資本

多様なパートナーとグローバルネットワーク

多様なパートナーと共に現場で課題に向き合い、共に乗り越えていくことで、約130カ国・地域へ事業を展開、グループ会社1,042社のグローバルネットワークを築き上げてきました。多様なパートナーとの強固なつながりとグローバルネットワークは豊田通商らしい“Be the Right ONE”な価値を生み出すための大切な経営資本の一つです。

事業展開国 約130カ国・地域

グループ会社 1,042社

Value Creation

当社グループは、成長戦略、財務・資本戦略、人財・組織戦略、サステナビリティ戦略の４つの戦略を基に、企業価値の持続的な向上を目指しています。事業を通じて社会課題の解決に挑みながら、成長投資、資本効率の向上、人的資本の強化、サプライチェーン全体でのサステナビリティ推進によって、社会と共に成長する価値創造を実現していきます。

成長戦略

４つの異能領域で成長を加速 （P.22～26）

当社ならではの強みを発揮できる４つの異能領域に注力し成長を加速していきます。基盤事業と新たな技術・パートナーシップを掛け合わせ、社会と共に成長する価値創造を実現していきます。

財務・資本戦略

成長事業への積極的な投資と株主還元の両立 （P.28～33）

成長投資の加速と同時に、各事業領域のROIC目標を意識することで投資リターンも追求していきます。
また、より積極的な投資と株主還元により、ROE15%以上の達成を目指し、資本市場に対する責任を果たしていきます。

次元上昇による企業価値向上

サステナビリティ戦略

サプライチェーン全体を俯瞰し持続可能な成長基盤の構築 （P.41～45）

より良い社会と地球環境を創り上げていくため、サプライチェーン全体を俯瞰しGHG排出量削減とサステナビリティリスクの低減を推進していきます。
また、活動を適切に開示し、ステークホルダーとのエンゲージメントを強化することで持続可能な価値創造を支える成長基盤を構築していきます。

人財・組織戦略

「DNAの覚醒」を促し、「躍動する生命体組織」を実現 （P.35～39）

約７万人の従業員がそれぞれの得意分野で能力を最大限に発揮するため、「豊田通商DNA」をグローバルに浸透させていきます。
また、Missionの実現に向け、従業員が互いにエンゲージメントを高め合い、強みを掛け合わせながら活躍する組織を創り上げていきます。

Outcome

22世紀を迎えても、地球が美しく、人々が幸せに暮らしている――。そんな未来を子供たちへ届けることが、私たちの使命です。世界約130カ国・地域で活躍する約7万人の従業員が、豊田通商という“船”に乗り、「未来の子供たちにより良い地球を届ける」というMissionに向かって旅を続けています。そのMission達成のために、新たに策定したマテリアリティを軸に、当社ならではの4つの異能領域に注力し、“Be the Right ONE”な価値を提供していきます。

Mission

未来の子供たちに
より良い地球を届ける

再生可能エネルギー

クリーンエネルギーで脱炭素社会をリード

グリーンインフラの構築とクリーンエネルギーの普及を通じて、バリューチェーン全体の脱炭素化を推進します。再生可能エネルギー、燃料、蓄電池、エネルギーマネジメントを組み合わせ、気候変動課題の解決と持続可能なエネルギー社会の実現をリードします。

ゴンドワナ経済圏

アフリカをはじめとするゴンドワナ経済圏と共に

アフリカで培った事業基盤と知見を活かし、インド・南米を含むゴンドワナ経済圏において産業・インフラ・生活基盤の発展を支えます。地域間連携を促進するとともに、現地に寄り添った事業を通じて、地域課題の解決と持続可能な成長の実現を目指します。

ネクストモビリティ

ネクストモビリティで持続可能な世界を

モビリティの電動化・知能化を支える先進技術の活用、安定供給網の確保、交通インフラの発展、さらに医・衣・食・住を通じた生活基盤の進化により、Well-being向上と地球課題の解決を両立し、誰もが安全・安心・快適に暮らせる持続可能な社会の実現を目指します。

サーキュラーエコノミー

サーキュラーエコノミープロバイダーへ

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や資源回収・再資源化・リサイクル原料製造までの動静脈一貫機能を発揮し、地球上の限りある資源が持続的に循環する社会を実現します。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資源の安定供給と循環型モノづくりにより、持続可能な循環経済の発展に貢献します。

Materiality

当社は、地球・社会と共に持続的に成長していくための
重要課題について、これらのマテリアリティを軸に、
地球課題の解決に貢献し、持続可能な未来の実現を目指します。

- アフリカをはじめとするゴンドワナ経済圏と共に
- DNAの覚醒と躍動する生命体組織へ
- クリーンエネルギーで脱炭素社会をリード
- サーキュラーエコノミープロバイダーへ
- 安全とコンプライアンスは全ての入り口
- ネクストモビリティで持続可能な世界を

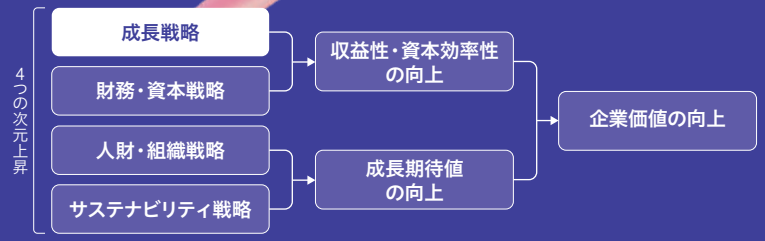
03

Growth Strategy

成長戦略

P.22 | 4つの異能領域
P.23 | 3倍成長を目指すアフリカ事業とゴンドワナ経済圏への拡大
P.24 | 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
P.25 | ネクストモビリティの先導
P.26 | 重要性の高まる再生可能エネルギー

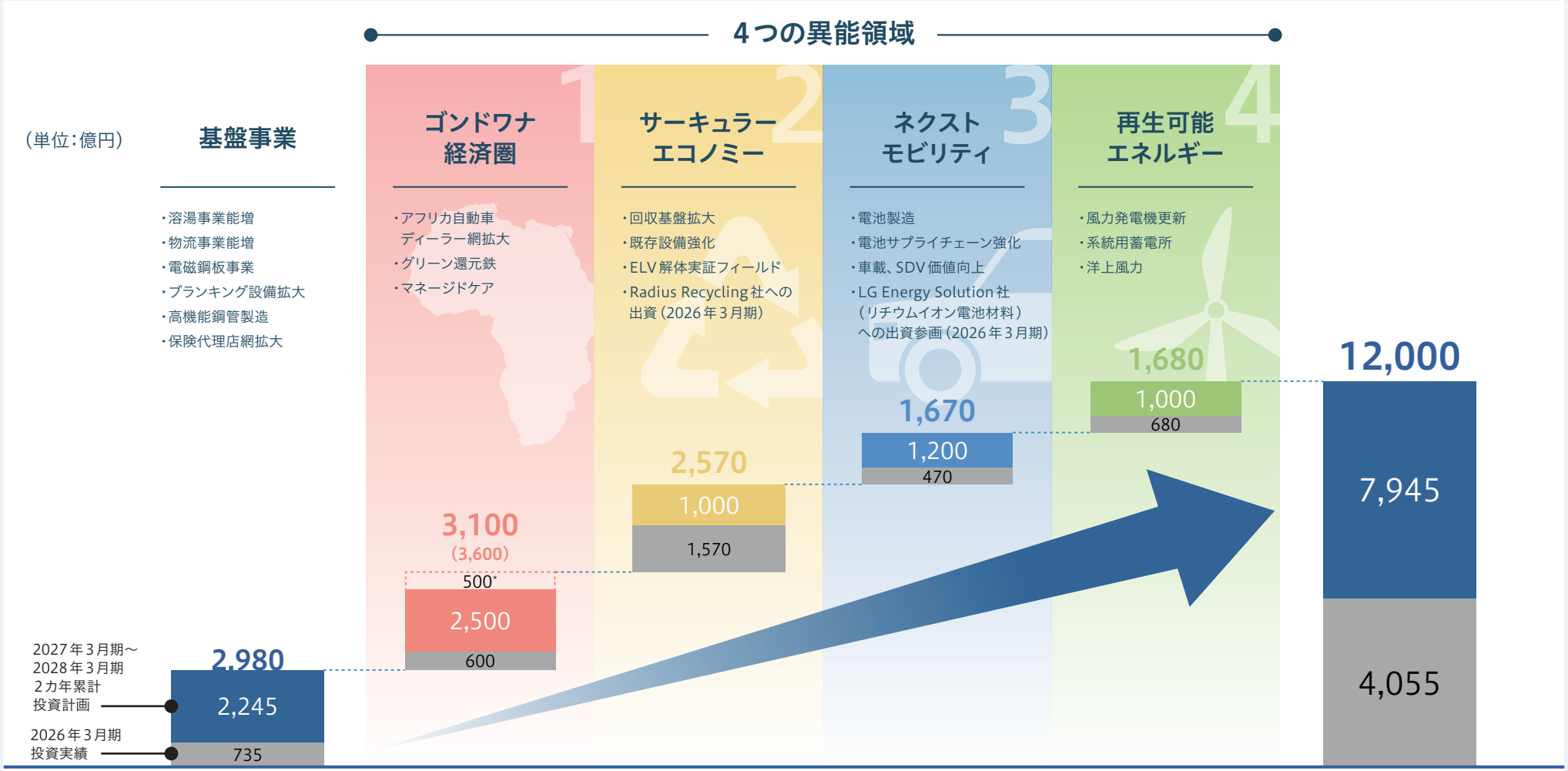
次元上昇による企業価値向上



4つの異能領域

中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）の3カ年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、PBRを重視しています。その実現に向け、「成長戦略」「財務・資本戦略」「人財・組織戦略」「サステナビリティ戦略」の4つの戦略を掲げ、それぞれを次元上昇させていきます。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を歩むのではなく、私たちの事業と経営そのものを、一段上に引き上げることを意味します。特に際立った強みを持つ「ゴンドワナ経済圏」「サーキュラーエコノミー」「ネクストモビリティ」「再生可能エネルギー」の4つの異能領域で次元上昇を図ります。

WEB 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/J_chukei_105_4Q.pdf



*「サーキュラーエコノミー」「ネクストモビリティ」「再生可能エネルギー」領域への投資と重複する投資計画

3倍成長を目指すアフリカ事業とゴンドワナ経済圏への拡大

当社グループはアフリカの可能性をいち早く見出し、経営資源を投下して多様なビジネスを立ち上げてきました。そのアフリカにインド・南米を加えた地域を、当社グループの今後の重点市場と位置付け、「ゴンドワナ経済圏」と呼んでいます。人口増加や所得向上に伴い、飛躍的な成長が見込まれているこの経済圏において、当社グループが長年培ってきたモビリティ基盤を活かし、ヘルスケア、重要鉱物、アグリ・バイオ等、地域の潜在ニーズに根差した“異能の種”を育成することで、各地域の暮らしと産業を支える事業を拡大していきます。

SOUTH AMERICA

グローバルアグリバリューチェーン強化

・NovaAgri社、Oleos Menu社の機能拡充
・ブラジルアグリ事業の低炭素化取り組み

バッテリー原料の供給拡大

AFRICA

Healthcare事業のさらなる強化

・東南部アフリカでのB to C参入加速
・北アフリカでの現地製造・販売拡大

グローバル企業との連携強化

・ユニ・チャーム（株）と衛生用品販売拡大

INDIA

保険＋医療サービスを含めた事業モデルへ

・セコム医療システム（株）との連携でSAKRA WORLD HOSPITALモデル展開
・インドNo.1保険ブローカーへ

インドにおけるBEV*1/HEV*2モーター向けレアアース精製拡大

*1 バッテリー式電気自動車
*2 ハイブリッド車

モビリティ事業を基盤としながら
ゴンドワナ経済圏での異能の種を育成

アグリ・バイオ

重要鉱物

ヘルスケア

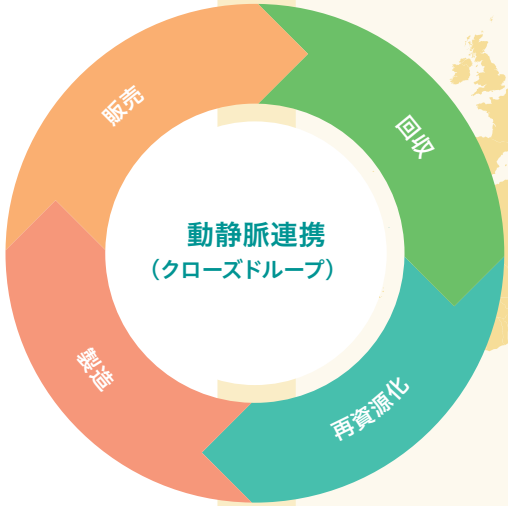
モビリティ

トヨタ自動車（株）とスズキ（株）が2030年までに、インドと南米地域での自動車生産台数を倍増させる計画を進めています。このモビリティを基盤としつつ、ゴンドワナ経済圏の潜在ニーズに着目した、豊田通商らしいビジネスの展開を進めます。

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

当社グループは、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。

動脈 サプライチェーン



静脈 サプライチェーン

ベースメタル資源循環

金属・廃車リサイクル事業

Radius Recycling社
完全子会社化

工場回収

工場排出の
スクラップ回収事業

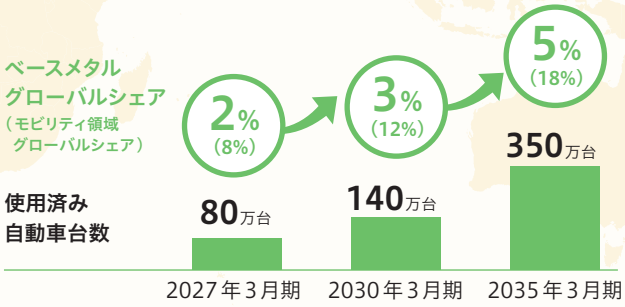
廃車回収

使用済み自動車の
「回収」「破砕」「選別」
によるリサイクル

市中回収

北米100カ所の
市中集荷網を活用した
スクラップ回収事業

北米、欧州、アジアでの事業成長により、
地産地消のクローズドループを構築



プラスチック・レアメタル・再生アルミ合金の資源循環

**高品質再生
プラスチックを生産**

（株）プラニック

今後グローバル展開

**廃バッテリーの
レアメタル再資源化**

**アルミ再生溶湯による
再生アルミ合金の供給**

世界8カ国
20拠点

廃プラスチック、アルミスクラップ等の資源を分析・選別し、
付加価値の高い資源の再資源化を推進
今後、レアアースの再資源化にも重点的に取り組む

	2027年3月期	2030年3月期	2035年3月期
プラスチック	42万台（21千トン）	68万台（34千トン）	200万台（100千トン）
車載バッテリー	2万台（2万個）	12万台（12万個）	50万台（50万個）
再生アルミ合金	900万台（100万トン）	1,500万台（200万トン）	2,300万台（300万トン）

ネクストモビリティの先導

自動車産業が「100年に一度の大変革期」を迎える中、モビリティは社会インフラとして劇的な進化を遂げています。当社グループは、長年培ってきた自動車関連事業の総合バリューチェーンに、「電動化」と「知能化」という新たな価値を掛け合わせることで、ネクストモビリティ領域における「次元上昇」を実現します。

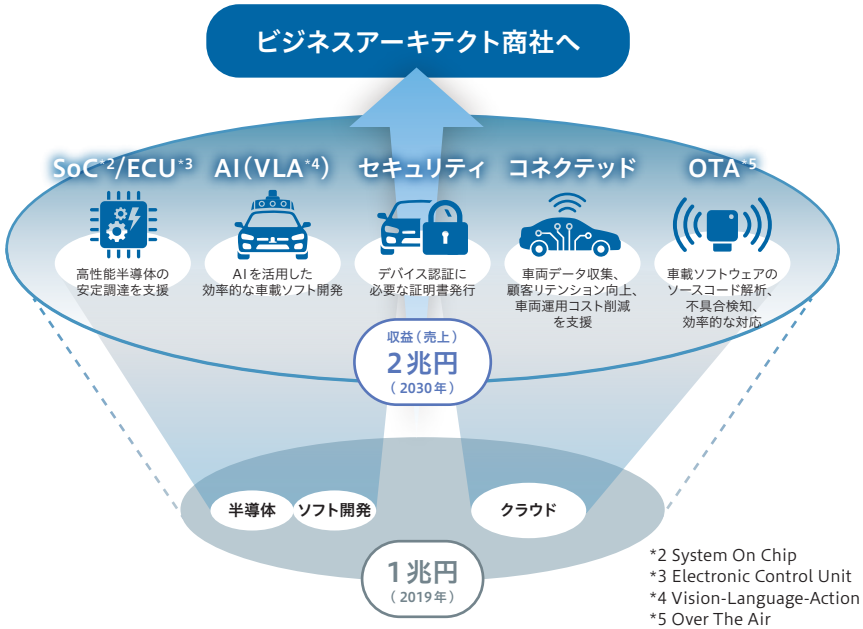
電動化

グローバルパートナーとの連携により、電池の資源開発、製造供給、資源循環を
一体でつなぐバッテリーエコシステムを構築。
電動車の普及拡大に不可欠なバッテリーの安定供給を実現

*1 プラグインハイブリッド車

知能化

モビリティの高度化に向け、半導体供給で培った強みを活かしながら
エッジ・ソフト・クラウドを組み合わせた新たな価値創造で
SDV/コネクテッド事業の成長を加速



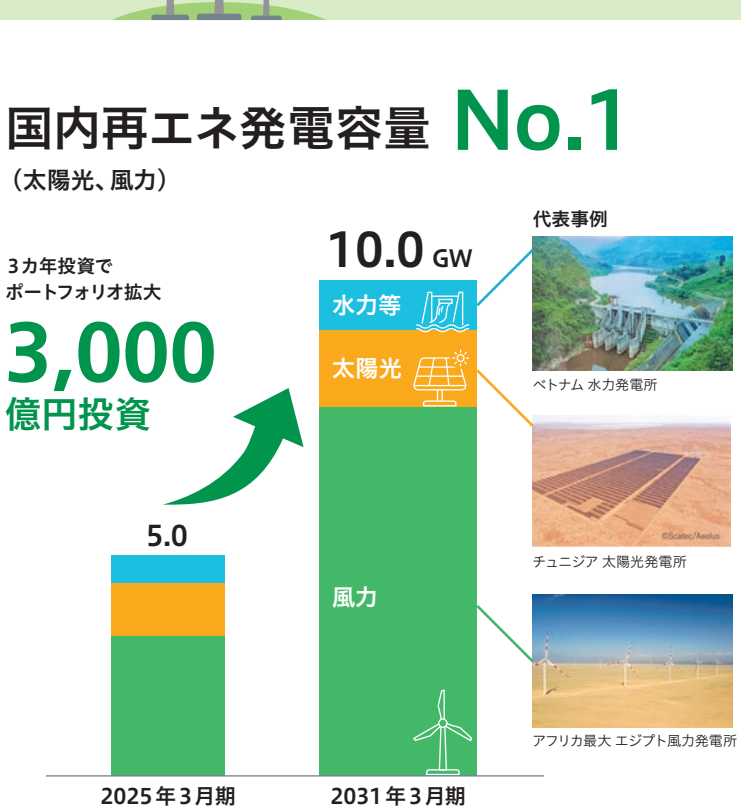
*2 System On Chip
*3 Electronic Control Unit
*4 Vision-Language-Action
*5 Over The Air

重要性の高まる再生可能エネルギー

当社グループは、再生可能エネルギーの「つくる」機能と、蓄電所・エネルギーマネジメントによる「集め、整え、届ける」機能を一体で強化し、脱炭素社会の実現に貢献しています。風力・太陽光・水力等の発電ポートフォリオを拡大するとともに、蓄電池、系統接続等を組み合わせ、国内有数規模のトヨタグループの需要やグリーンデータセンター等へ、再生可能エネルギーの安定供給を目指します。

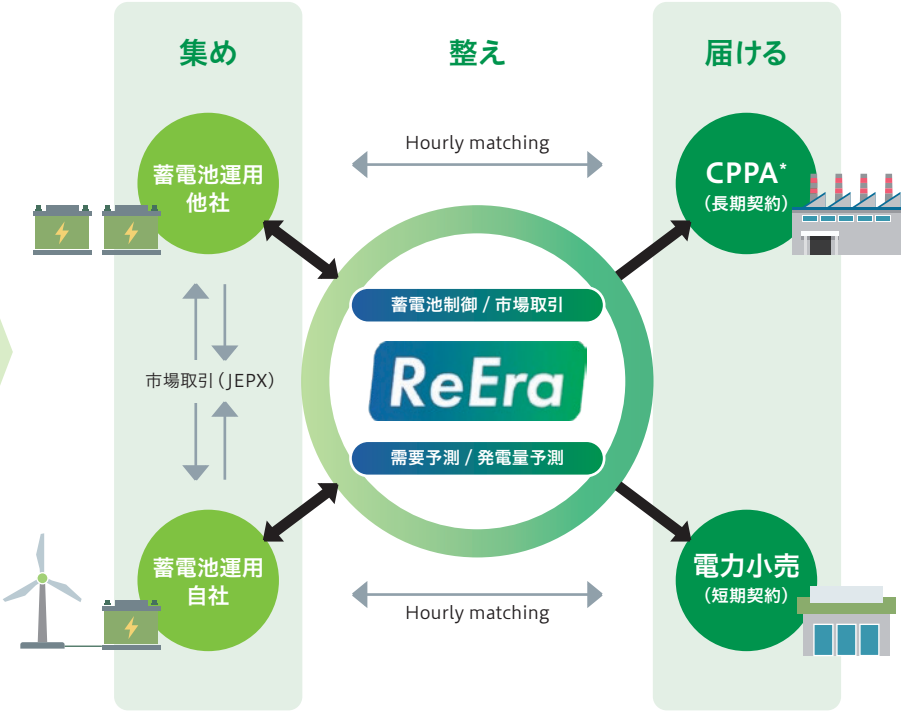
つくる

再エネ電源開発



集め、整え、届ける

エネルギーマネジメント事業



* Corporate Power Purchase Agreement

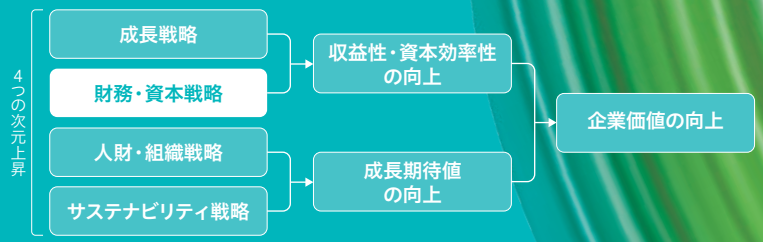
04

Financial and Capital Strategy

財務・資本戦略

P.28 | CFOメッセージ
P.32 | 投資サイクルマネジメント・リスクアセットマネジメント

次元上昇による企業価値向上



成長投資と財務規律を両立し、持続的な企業価値向上を目指します

取締役副社長、CFO*
岩本 秀之
*Chief Financial Officer

着実な利益成長と収益基盤の強化

2026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3,705億円となり、5期連続で最高益を更新することができました。2026年3月期末の中東情勢の緊迫化による物流への影響や一過性の損失を織り込みながらも最高益を更新できたことは、大きな成果だったと受け止めています。

今の豊田通商は特定の営業本部だけが成長を牽引するのではなく、**各営業本部がそれぞれ着実に利益を積み上げており、収益基盤の強さを感じています。**近年は地政学リスクの高まりやサプライチェーンの再構築等、私たちを取り巻く環境が大きく変化しています。前期も米国の関税政策の変化による影響が懸念されましたが、当社への影響は最小限にとどまり、むしろ、新たな課題への対応を通じて、お客さまから期待される役割が一層高まりました。財務面においては、バランスシートを意識した運営を進めました。2026年3月期末には物流混乱による出荷遅延や戦略的な在庫積み増しにより棚卸資産が増加したものの、営業キャッシュ・フローは5,000億円近い水準を確保しました。キャッシュ創出力こそが事業の実力を示す重要な指標であり、成長投資と株主還元を支える重要な原資となっています。

加えて、**資本政策については、前期より重要課題として掲げていたトヨタグループ内での株式持ち合いの整理に取り組み、2026年3月期に（株）豊田自動織機との株式の持ち合い解消を実行しました。**これにより、政策保有株式の大幅な圧縮が進み、バランスシートの一層のリーン化と資本効率の向上に向けた大きな一歩を踏み出すことができたと考えています。

オーガニック成長による当期利益4,500億円の達成

2025年4月末に公表した中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）（以下、現中計）を、これまでのローリングから計画期間中は固定化する方針としました。外部環境の不確実性が高まる中にあっても、目標達成に強いコミットメントをもって取り組んでいきます。

現中計2年目の2027年3月期については、当初、地政学リスクやサプライチェーンの変化を踏まえ、慎重を期して保守的に4,000億円を計画していましたが、第1四半期の実績および足元の事業環境を勘案し、4,300億円に上方修正しました。

現中計の最終年度である2028年3月期に当期利益4,500億円を達成するという目標は、各営業本部における利益の積み重ねにより、オーガニックに達成可能であると考えています。既存事業では、新たな大規模投資に依存せず、サービスや機能の付加価値を高めることで収益性の向上につなげています。

こうした利益成長やキャッシュ創出力を支えているのは、当社がこれまで培ってきた事業基盤です。当社はモノを動かし、物流をつなぐだけでなく、さまざまな機能を組み合わせながら、お客さまの課題解決を通じて価値を創出してきました。こうした現場

CFOメッセージ

に根差した事業基盤こそが当社の強みであり、環境変化への対応力の源泉になっています。

社長・CEOの今井が掲げる「生命体型サプライチェーン」は、こうした当社の特長を端的に表しています。1つのルートに依存するのではなく、その時々の状況に応じて最適な選択肢を見出し、複数の機能を組み合わせながら価値を創出していく。このような柔軟性と自律性を持つ組織が、環境変化の中でも持続的な価値創出を支えています。

異能領域への投資と事業ポートフォリオ改革が次の成長を創る

当社は現中計において、**4つの異能領域を中心に累計1.2兆円の投資を計画しており、事業特性に応じたROICを基準に、規律ある投資を進めています。異能領域として、アフリカを起点とするインド、ブラジル含むゴンドワナ経済圏、サーキュラーエコノミー、ネクストモビリティ、再生可能エネルギーの4つを柱としています。**

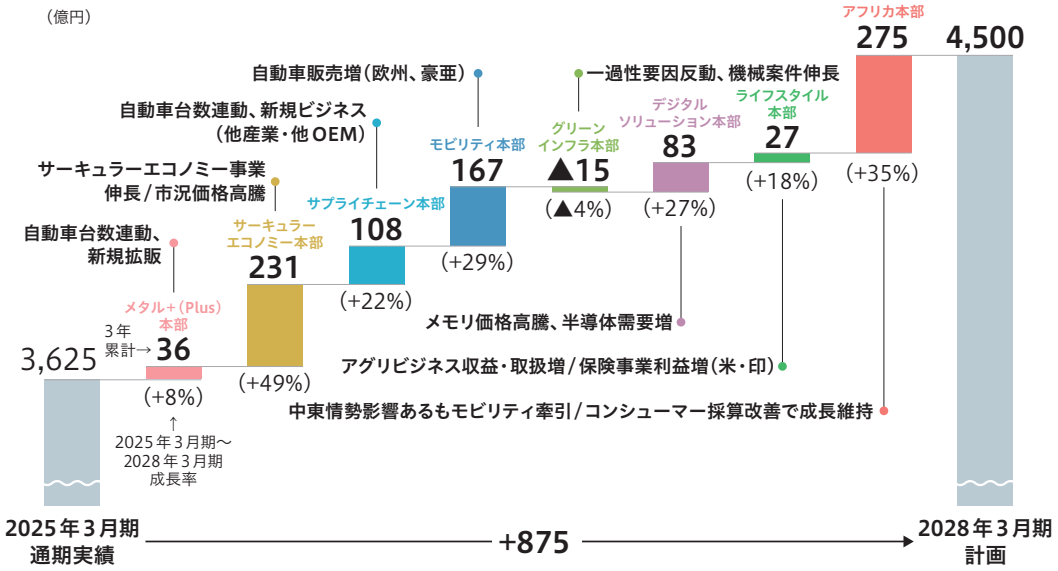
最も大きな成長余地を持つと考えているのが、アフリカを起点とするゴンドワナ経済圏です。当社はアフリカ全域に事業基盤を有し、自動車販売に加え、ヘルスケア、コンシューマー、グリーンインフラへと事業領域を広げながら、売上収益約1.9兆円、当期利益940億円を超える規模へと成長してきました。現中計では、ゴンドワナ経済圏という考え方の下、アフリカ、インド、ブラジルをつなぎ、新たな商流の創出を進めていきます。インドでは自動車を中心としたモノづくりに加え、ヘルスケア分野の拡大を進めています。また、ブラジルでは北部港湾を基盤とした食料バリューチェーンの強化に取り組んでいます。

サーキュラーエコノミーも大きな可能性を持つ領域です。当社は早くから、資源循環分野へ経営資源を配分してきました。近年はバッテリーをはじめ、リサイクルへの注目が高まっています。この分野は今後も大きく成長し、当社が先駆者として価値を発揮できると考えています。

ネクストモビリティでは、車載半導体分野で培ってきた知見を基盤に複数の製品や技術を組み合わせ、お客さま毎のニーズに応じたソリューションを提供しています。品質管理や在庫管理、設計機能まで含めた価値提供ができることは当社の強みであり、AIやソフトウェアの活用が広がる中で、大きな成長機会があると考えています。

再生可能エネルギーについては、収益性を重視しながら取り組みを進めています。特にアフリカでは高い投資収益率が期待できる案件も多く、有望な投資先の一つと考えています。また日

親会社の所有者に帰属する当期利益



事業領域別ROICターゲット

		2025年3月期	2026年3月期	ターゲット
Nature Value 環境課題解決に貢献する事業 脱炭素社会を実現し豊かな環境を届ける	再生可能エネルギー事業 エネルギーマネジメント事業	2.3%	2.4%	5.0%～
Social Value 社会課題解決に貢献する事業 健やかで快適な持続可能な社会を届ける	循環型静脈事業 ヘルスケア事業	12.3%	9.3%	10.0%～
Core Value 次世代モビリティ社会の実現に貢献する事業 世界中に安心安全な移動の自由を届ける	自動車素材加工事業 自動車代理店事業	16.0%	17.7%	15.0%～

CFOメッセージ

本国内では、既存設備の効率化や蓄電池、データセンターとの連携等を通じて収益性の向上に取り組んでいます。

一方で、異能領域への投資を進めるだけでなく、事業ポートフォリオの見直しも継続していきます。例えば、当社は石油・石炭事業や火力発電事業から撤退し、経営資源を成長分野へシフトしてきました。現在も収益性の低い事業の見直しを進めており、撤退・再編の判断基準を見直す等、新陳代謝を加速しています。今後もより成長性・収益性の高い領域へ経営資源を再配分していきます。

財務規律を軸に、資本配分を最適化

2028年3月期の全社ROE目標については15%を掲げています。目標達成に向けて、リターンの追求に加え、資本効率の向上にも取り組んでいきます。

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ていきます。当社は現中計において3年間累計1.4兆円の営業キャッシュ・フローを見込んでおり、年間5,000億円規模のキャッシュを安定的に創出できると考えています。こうしたキャッシュ創出力を背景に、成長投資の原資を着実に積み上げていきます。

その上で、財務面では規律を重視した運営を基本としています。指標となるネットDERについては0.8倍を上限として管理しており、将来の大型投資やM&Aにも機動的に対応できる財務余力を確保しています。こうした規律の下でも、現中計期間に累計1.2兆円の投資を進めながらROE15%の達成は可能であると考えています。

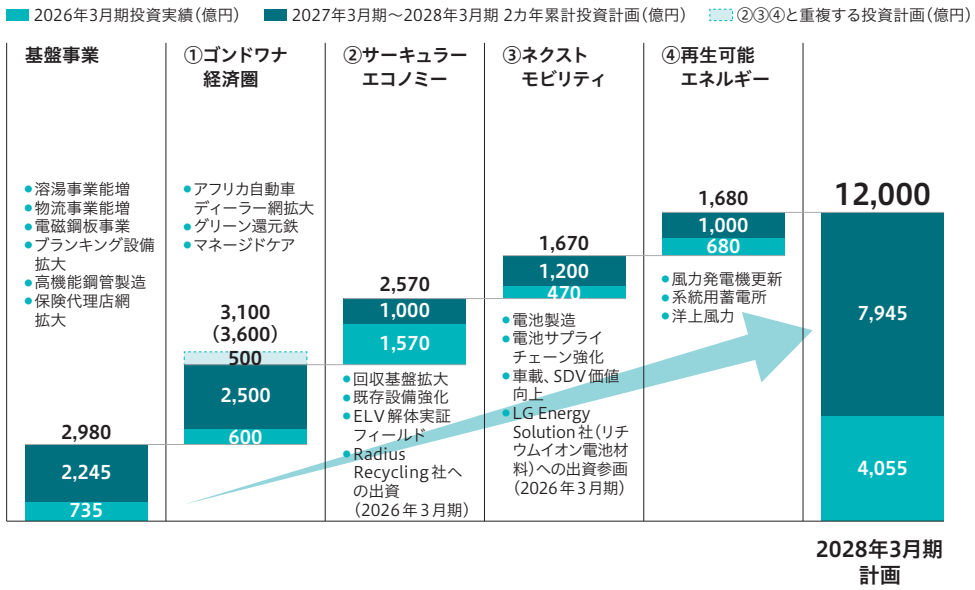
一方で、**株主還元については、2028年3月末に総還元性向40%以上を達成目標(KPI)としています。**累進配当による安定的な還元を継続するとともに、株式売却等による資金創出を踏まえ、2026年6月末に6,636億円の自己株取得を実施しました。自己株取得については、これまで成長投資に比べ優先度を低く考えてきましたが、ROE15%の達成に向けた重要な手段の一つと位置付けており、今後も成長投資とのバランスを見極めながら活用していきます。

政策保有株式についても、継続的に見直しを進めています。

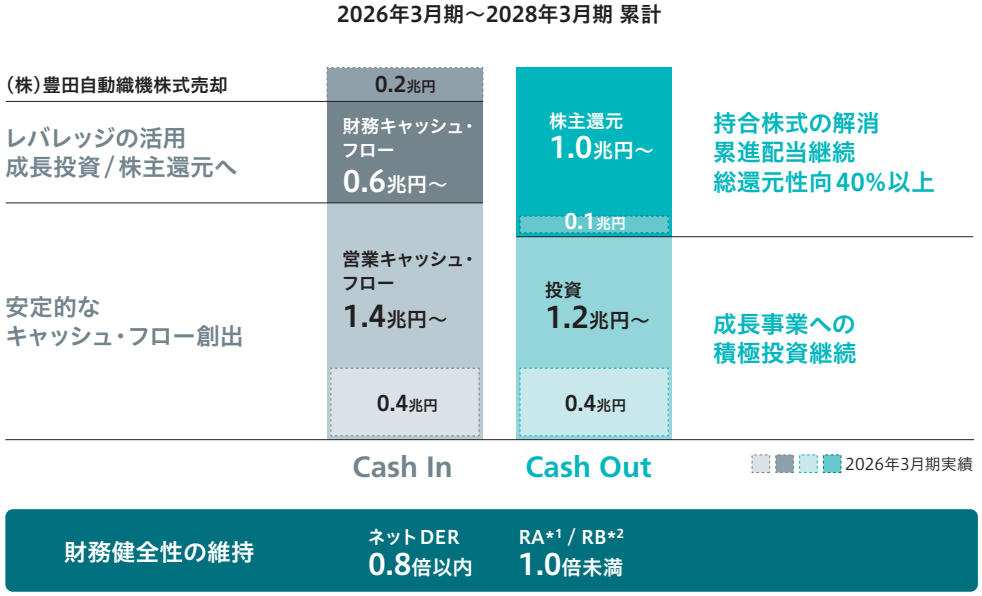
2026年3月期には、当社の政策保有株式の大きな割合を占めていた(株)豊田自動織機との株式持ち合い解消を実行したことにより、政策保有株式比率は大きく低下しました。これは、資本効率の向上に向けた重要な一歩であったと捉えています。

今後も事業戦略上の意義や取引関係への貢献に加え、資本コストを上回る価値を生み出しているかという観点から、保有の妥

4つの異能領域投資配分



キャピタルアロケーション



*1 RA:リスクアセット　*2 RB:リスクバッファ

CFOメッセージ

当性を継続的に検証していきます。

これらの取り組みを通じて財務規律を維持するのは、単に数字を整えるためではありません。自らコントロールできる事業や資産を基盤とし、経営の実態を的確に把握しながら、機動的に意思決定できる財務基盤を築いていきます。

成長投資と株主還元をバランスよく実行しながら、資本効率の向上と持続的な企業価値の拡大を実現していきます。

対話を通じて、企業価値への理解を深める

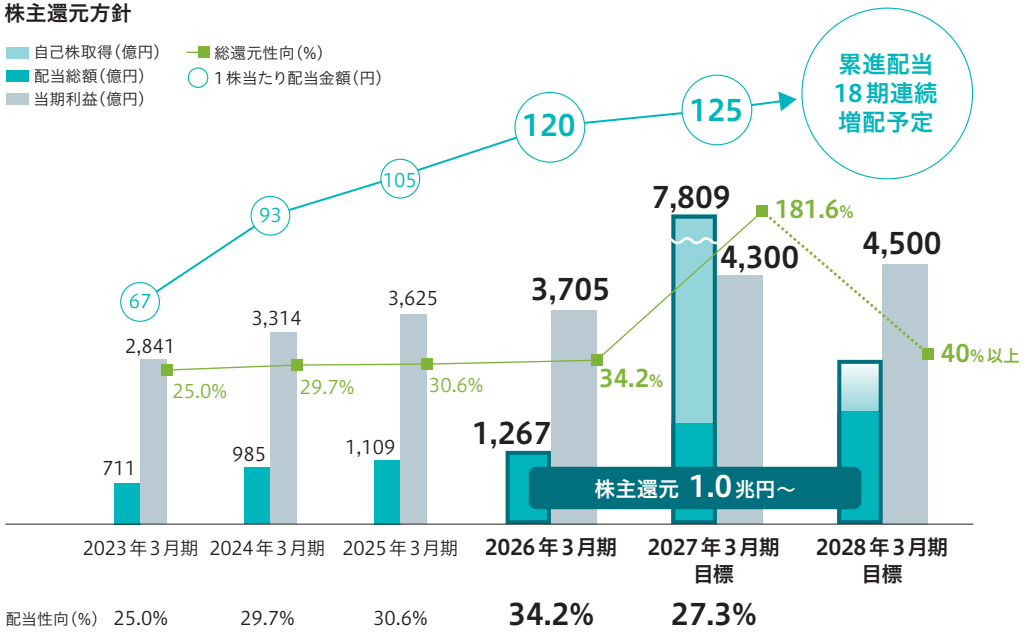
投資家との対話は、企業の立ち位置を客観的に見つめ直す重要な機会だと考えています。対話を通じて、市場が当社をどのように見ているのか、何を期待し、どのような点が十分に伝わっていないのかを把握することができ、開示や説明の改善に加え事業や戦略を見つめ直し、経営を磨いていくための大きなヒントにもなっています。近年は、当社の事業や戦略が以前より理解しやすくなったという声をいただくようになりました。アフリカ事業については、以前は成長性やリスクに対するさまざまな見方がありました。しかし、事業を着実に拡大し、成果を積み重ねてきたことで、当社の成長性や強みが徐々に伝わってきたと感じています。モビリティ分野についても、台数に依存しない収益構造が、半導体やデバイス化の進展、物流機能の高度化を通じて理解されつつあります。

こうした取り組みが少しずつ市場にも伝わり、当社の事業や成長性についても、見方が変わってきたことを実感しています。こうした評価の変化は株価の上昇にも表れている一方で、その期待に見合う成果を継続的に創出していくことが不可欠です。**市場からの期待に応え続けることが、持続的な信頼の獲得につながると考えています。**

当社は今、現中計で掲げた目標の実現に向けて、着実に歩みを進めています。**総仕上げに向けて、社長・CEOをはじめ経営陣一同、強いコミットメントを持って目標達成に取り組んでいきます。株主・投資家の皆さまには、引き続き当社の成長にご期待いただき、応援していただければ幸いです。**

WEB 最新のIR情報はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/ir/earnings-presentations/2026.html

株主還元方針

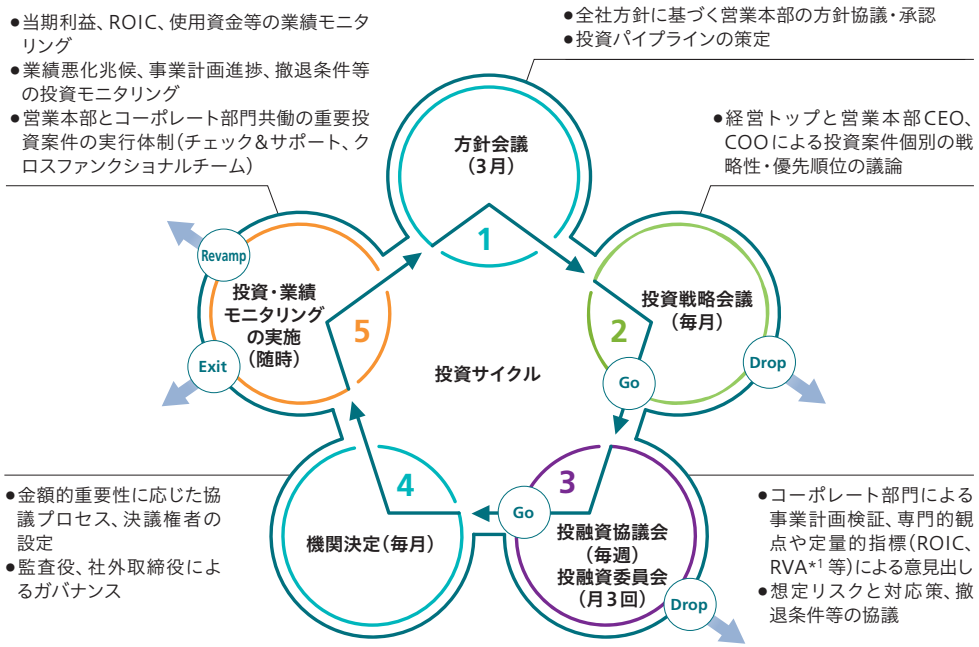


投資サイクルマネジメント・リスクアセットマネジメント

基本的な投資の考え方

会社の持続的成長には、リスクを適切に管理し、投資を確かな成果へと結び付けることが大切であると考えています。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。

新規投資案件については、方針会議、投資戦略会議で大きな方針を決定、個別案件は投融資協議会・投融資委員会で事業計画をスクリーニングの上、機関決定を行っています。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・投融資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。また国内外の一部の関係会社には、投資意思決定の迅速化を目的に、投資権限の委譲を進めています。



*1 RVA：Risk-adjusted Value Addedの略称。RVA＝基礎収益×60%－リスクアセット×リスクコスト率
リスクアセットとは不測の事態（100年に1度起こるぐらいの事件）が起こった場合に発生し得る最大予想損失額。
リスクコスト率とは当社ROE（自己資本利益率）目標値15%以上を目線とした株主期待収益率。

投融資委員会・投融資協議会

CFOが議長を務める投融資委員会と、CFO補佐が議長を務める投融資協議会では、収益性に関する経営指標であるROIC、ならびにリスクに見合う収益が確保されているかを検証するRVAを用いて入口管理を行うとともに、当社独自の環境チェックシートを用いて、気候変動をはじめとした環境リスクや温室効果ガス排出量、削減効果も評価する等、案件を複数の観点から定量的に検証しています。また投資実行後のフォロー体制を充実させ、事業会社の課題解決や資産入れ替えに取り組んでいます。当社においては、常に連結バランスシートの精査を実施しており、為替・金利・クレジット・商品市況等の日々のリスク分析に加え、地政学リスクを含めたカントリーリスクを俯瞰的にチェックする体制を敷いています。これらは新規投資に関してもスクリーニングを行っており、投融資委員会や投融資協議会に先駆けて精査しています。

投資・業績のモニタリング

投資実行後については、課題のある案件について、コーポレート部門と営業本部共働で課題の進捗管理・支援を継続的に行っています（チェック＆サポート活動）。また、営業本部での自主的な業績モニタリングに加えて、コーポレート部門にてBS／PL基準*2によるモニタリングも実施し、定量基準を下回った場合には、その事業の継続可否を検証・判断し、撤退か再建かの判断を行っています。今後もこの投資サイクルを回していくことで、適切な経営資源の配分と資本効率の向上を目指します。

*2 以下の定量基準を設定。
BS基準：資本欠損率50%以上。
PL基準：当期利益2期連続赤字、あるいは投資時計画値より2期連続30%以上の下振れの場合に、再建、撤退を判断。

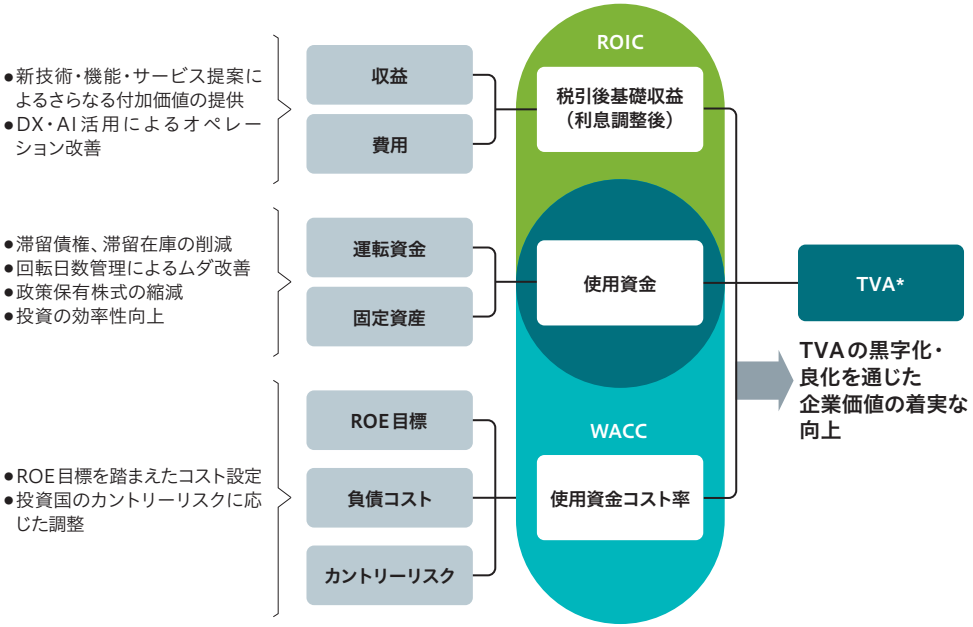
投資サイクルマネジメント・リスクアセットマネジメント

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。これまで培ってきたモビリティを中心としたCore Value領域、資源循環等の社会課題解決に貢献するSocial Value領域、再生可能エネルギー等の地球環境課題の解決に貢献するNature Value領域でROICのターゲットを設定しており、それぞれROIC15%以上、10%以上、5%以上を定量目標とし、収益性・資本収益性の向上に向けた取り組みを進めています。

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ています。その一例として、事業ポートフォリオの見直しを進め、「やめる事業の見極め」「低収益会社の削減」を通じて、成長投資の資金確保や成長事業へのシフト等を実行していきます。

資本効率・資本コストを意識した現場での取り組み例



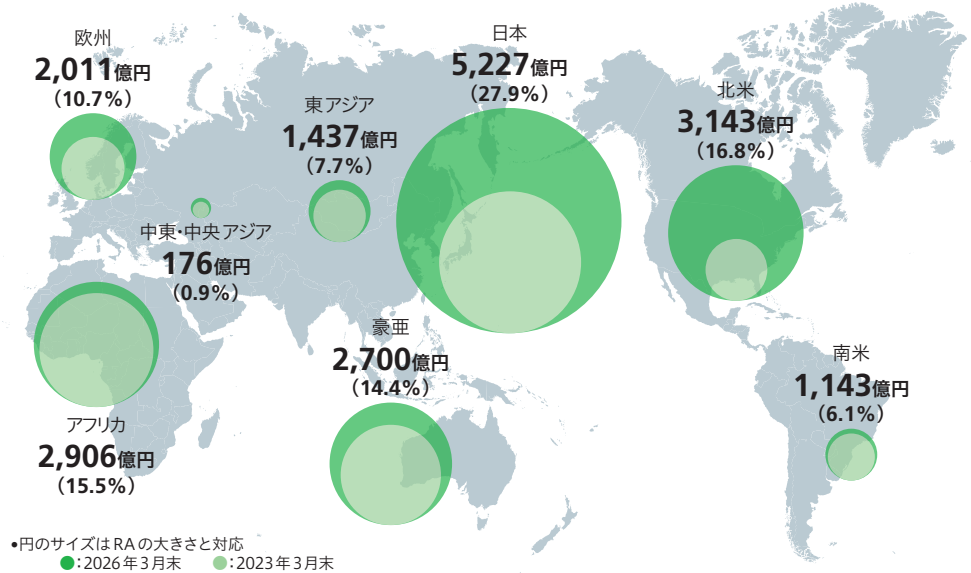
* TVA：Toyotsu Value Achievementの略称。TVA＝(基礎収益－利息収支)×(1－各国税率)－使用資金×国別使用資金コスト率で算出。基礎収益とは、営業活動以外から発生した非経常的で臨時的かつ多額の損益を調整した税引前当期利益であり、営業本部・事業体の「稼ぐ力」を示す。国別使用資金コスト率とは、営業活動・事業活動に要する使用資金から生じる国別資本コストと国債利回りの加重平均によるコスト率を示す。

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ー（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÷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÷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値を設定し、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、2026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÷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



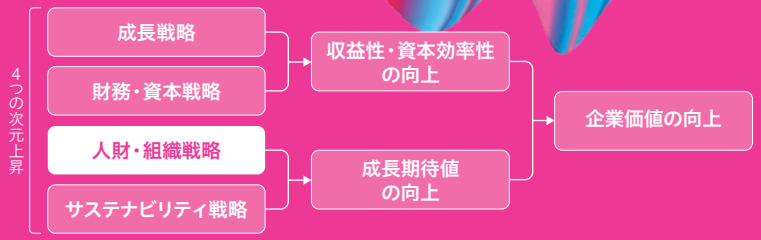
●円のサイズはRAの大きさと対応
●：2026年3月末　●：2023年3月末
●豊田通商グループ連結の資産や保証等を対象に、与信先や投資先の所在地をベースに集計
●地図上の数字は2026年3月末時点の集計値および総額に対する構成割合

05 Human Capital Strategy

人財・組織戦略

P.35 CHROメッセージ
P.37 人財・組織戦略（人と組織の中期ビジョン）
P.38 価値創出に向けた「人・組織」の次元上昇ストーリー
P.39 Column 社内コミュニケーションの活性化

次元上昇による企業価値向上



CHRO*
小泉 綾子
*Chief Human Resources Officer

多様な人財の力を活かし しなやかで、 変化に強い組織へ

豊田通商の強みである「7万人の大旅団」と「豊田通商DNA」

豊田通商は、アフリカ事業をはじめ、前例の少ない領域で事業を切り拓いてきました。これを支えるのは、**世界約130カ国・地域で活躍する7万人の多様な人財**です。国籍も文化的背景も超えたコミュニケーションを通じて答えのない課題に挑み、自ら市場をつくっていく。この力が、当社グループの成長戦略を推進する原動力となっています。私自身もアフリカ事業に携わり、多様な国の仲間と共に事業を進めてきました。そこで培った現場感覚や、価値観・文化の違いを超えて協働する経験は、現在の人事の仕事にも活きています。

こうした挑戦の根底にある価値観が、**豊田通商DNA**です。思いやりと情熱を持って行動するHumanity、現場で汗を流し、課題に向き合うGembality、壁を打ち破り未来を創造するBeyond。中でもGembalityは当社グループならではの強みです。**事業投資にとどまらず、社員自らが作業着姿で現場に入り込み、課題に向き合いながら事業を動かしていく姿勢**が、当社グループの特長です。

「異能の総合商社」の多様な事業を支える人財ポートフォリオ

こうした価値観・行動原則を次世代へ継承しながら、成長戦略を支える人財と組織を絶えず進化させていく必要があります。

当社は「異能の総合商社」として、特に際立った強みを持つ4つの異能領域、「アフリカ事業とゴンドワナ経済圏」「サーキュラーエコノミー」「ネクストモビリティ」「再生可能エネルギー」を成長戦略の柱に掲げています。これらの戦略を実現するには、異能領域への機動的な人財供給が欠かせません。2017年4月に当社として初めての地域軸での本部となるアフリカ本部の設立、2024年4月にはMissionに応じた営業本部体制を確立してきました。また、このようなグローバルかつ多様な事業ポートフォリオを通じた次元上昇を支えるため、人・組織における「DNAの覚醒」「躍動する生命体組織」を通じた、**環境変化を成長につなげることができるプロフェッショナルな人財を育成し、成長戦略に資する人財ポートフォリオの実現**を目指しています。

とりわけ、国内外に1,000社以上のグループ会社を展開する当社グループにとって、多様な事業を担う経営人財を継続的に育成していくことは重要な経営課題です。CEO Essential Programという経営者育成に特化した研修に加え現場での実体験によって学び、得た学びを後進に引き継ぐというサイクルを仕組み化し、次世代経営者を継続的に輩出しています。

育成が事業のスピードに追いつかなければ、訪れた好機を逃しかねません。持続的な事業成長のために、**変化に対して柔軟な人財、組織を育てていくことが、CHROとして私が果たすべき責務**だと考えています。

CHROメッセージ

7万人の能力を覚醒する挑戦機会と組織横断の取り組み

2026年3月期、「人と組織の中期ビジョン」を策定しました。「DNAの覚醒」と「躍動する生命体組織」を両輪に、戦略実現を担う人財の育成と組織づくりを進めています。

「DNAの覚醒」とは、一人ひとりに備わる能力が花開き、もう一段引き上げられた状態です。そのために必要なのは、未知の世界に触れる経験です。私にとって、育児と仕事の両立もまた、一つの覚醒体験でした。思い通りにいかない環境の中で自分の意外な一面に気づき、視野が広がりました。

従業員にも、新たな自分を発見できる機会を制度として用意しています。社長・CEOの今井が社長メッセージで述べた入社8年目以内の海外駐在の他にも、代表的なものとしてグローバルリーダーの育成を目的とした「Global Advanced Leadership Program（GALP）」があります。世界中の現場を回ってビジネスを学びながら、人生の目標や存在意義を問い続け、己を知る。この経験が自己の可能性を広げます。また、誰もが手を挙げられる社内公募制度を整え、自律的なキャリア形成を後押ししています。

もう一つの軸である**「躍動する生命体組織」とは、個々が自律的に考え、能力を発揮しながら、変化に対して柔軟に対応できる組織**です。そんな組織を想像してみてください。ワクワクしますよね。その実現に向け、月に1度、社長・CEOを議長とし、主に経営幹部で構成される全社会議体「Human Company Task Force（HCTF）」で人財・組織の課題を洗い出し議論しています。意思決定者が一堂に会するため、改善策がその場で決まることもあります。一例として、働きやすさについて議論した回では、夜間や休日のメール送信を原則禁止とするルールが生まれました。小さな一歩ですが、トップ自らが従業員に呼びかけることに大きな意義があります。

また、人財と組織を取り巻く環境変化に対応するため、AI活用も推進しています。論理的な分析や検証にAIを活用することで、人の力は増幅し、自らの限界も超えられます。一方で、相手への思いやりや信頼関係の構築、そして新たな価値を創り出す力は、人だからこそ発揮できるものです。AIに委ねる領域を見極めながら、Humanity、Gembality、Beyondといった人間性をさらに磨き、変化に強い組織の土台を築いていきます。

タウンホールミーティングで仕事と育児の両立について従業員と対話

取り組みの透明性を高めながらエンゲージメント向上を推進

人財と組織を育成する上で、エンゲージメント向上は重要な課題です。特に注力しているのが、エンゲージメントサーベイ結果の全開示です。これまでもサーベイには注力し、役員会議で議論した上で施策を進めてきましたが、その意図が従業員に十分には伝わっていませんでした。そこで**2026年3月期の結果からは、各本部の強みと課題、改善に向けた取り組みの意図までを全従業員にオープンにしています。**全従業員が自組織の強みも弱みも理解した上で、「いい会社をつくろう」という意識で積極的に提案できる環境を整えていきます。

また、エンゲージメント向上の前提となる従業員のウェルビーイングに直結する健康経営にも注力し、6年連続で「健康経営優良法人（ホワイト500）」に選定されました。子育て支援も、男女を問わず充実させています。「共育て」を推奨する姿勢が評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」に2年連続で選定されました。制度利用者の間では「子育ては自分育て」という認識が浸透し始め、その実感を自ら語る従業員も増えています。

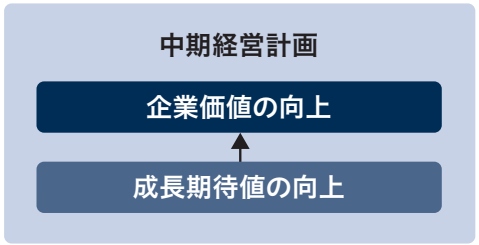
こうした取り組みと併せて、**イントラネットや社内向け動画配信プラットフォーム「ToyoTube」を通じて、世界各地の人やさまざまな取り組みを社員が主役になって発信しています。**人事部でも動画を活用し、取り組みに込めた思いまでを伝えることで、7万人の一体感を育むと同時に、制度の浸透と活用拡大を図っています。

私は、現場でマネジメントを担っていた頃から、部下の一人ひとりに深い信頼を寄せてきました。CHROとなった今、その想いを全従業員に向け、一人ひとりが自らの意思で能力を開花させられる環境をつくりたいと考えています。**多様な人財が互いの力を掛け合わせながら、変化を恐れず挑戦し、しなやかに動ける組織をつくる**ことが、世界の市場を切り拓く当社グループの競争力につながると考えています。

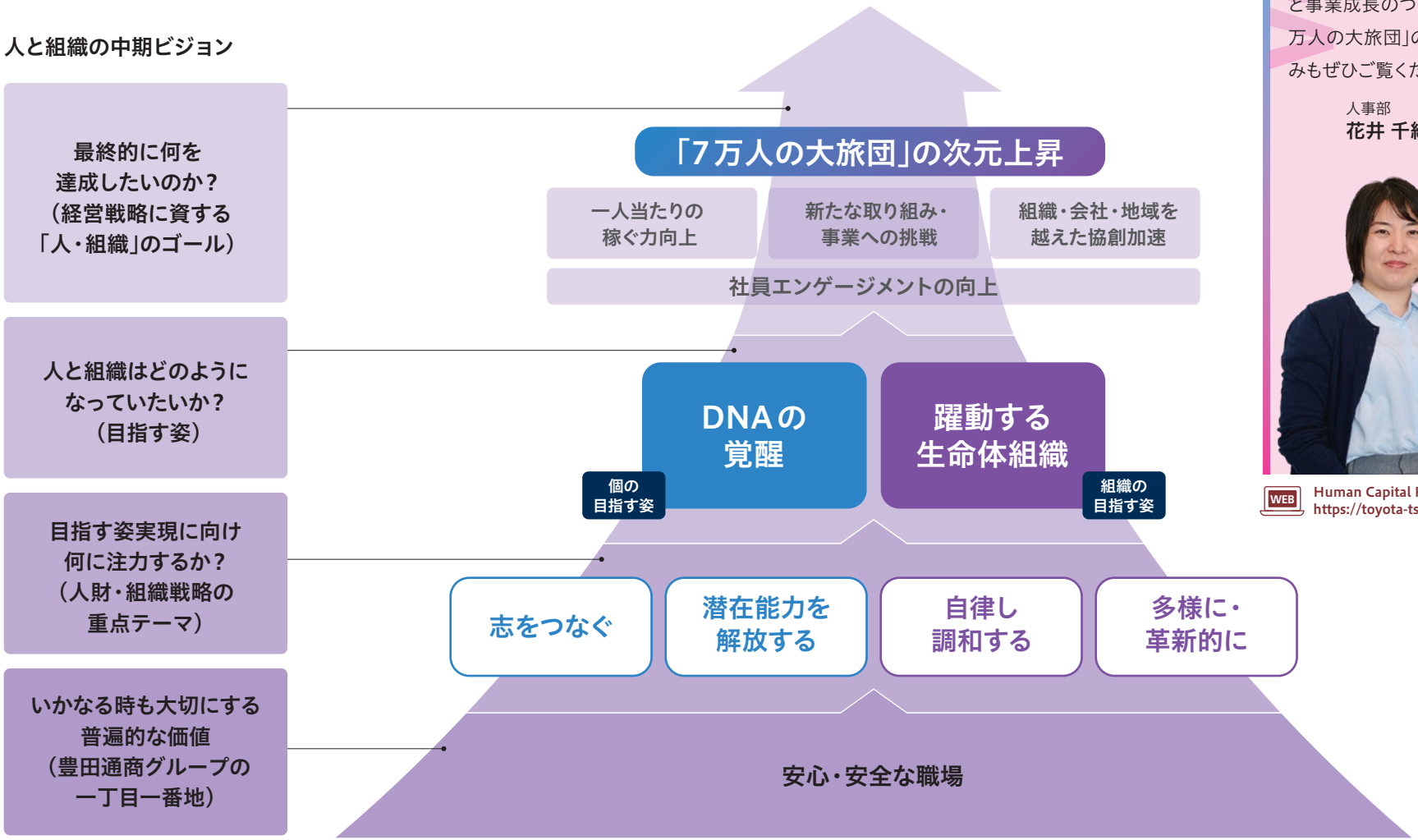
社内スタジオでのToyoTubeの撮影風景

人財・組織戦略（人と組織の中期ビジョン）

中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）で掲げる全体戦略に基づき、2025年12月に新たな人財・組織戦略「人と組織の中期ビジョン」を策定しました。社員一人ひとりの「DNAの覚醒」と「躍動する生命体組織」の実現を通じて、グローバル7万人の大旅団を“次元上昇”（人と組織のポテンシャルを最大化）し、豊田通商グループのさらなる持続的成長を牽引します。



人と組織の中期ビジョン



People

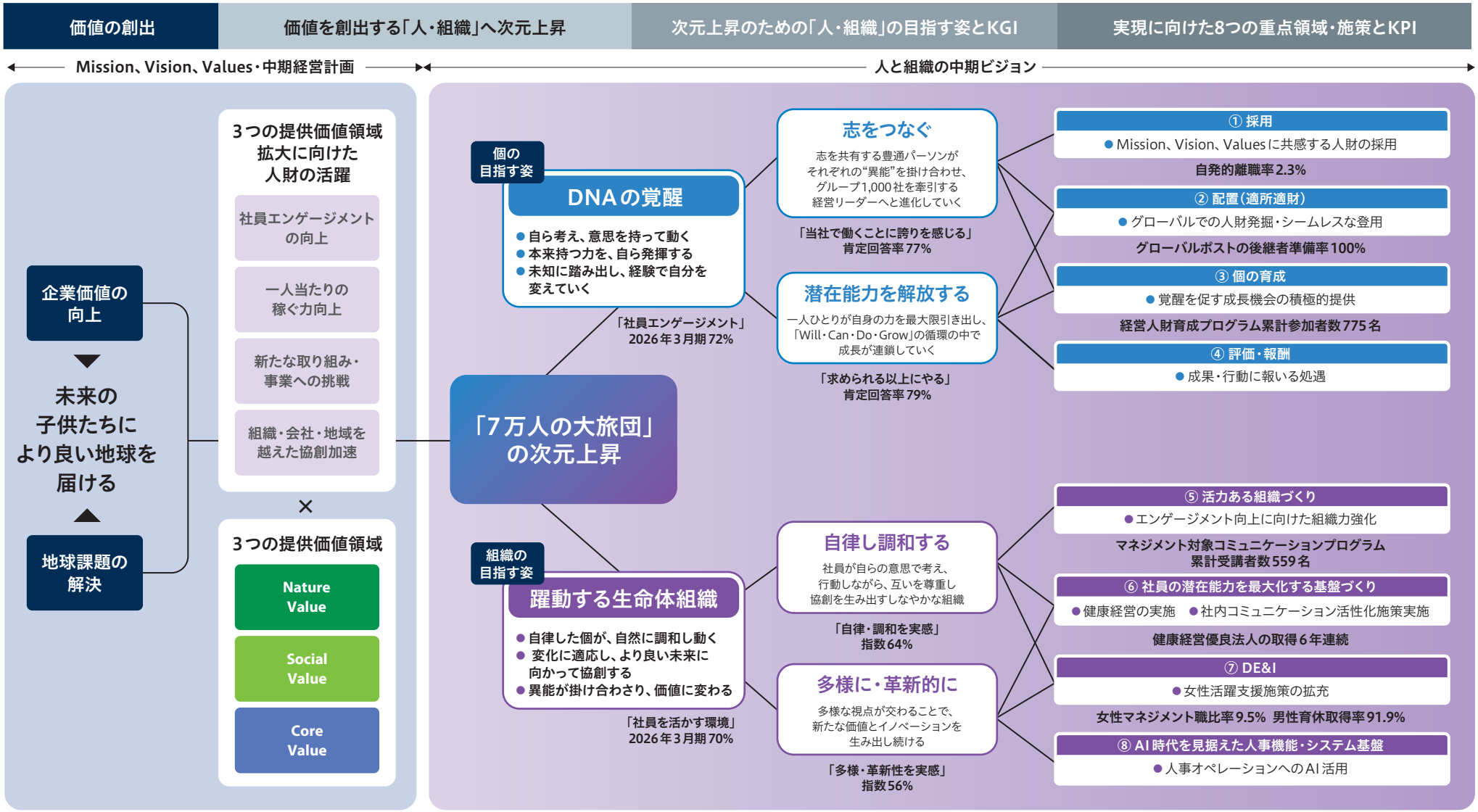
人的資本経営に関する情報開示として、2022年よりHuman Capital Reportを公表しています。Human Capital Report 2026では「DNAの覚醒」と「躍動する生命体組織」を実現する社員の姿を通じ、社員の成長と事業成長のつながりを伝えています。「7万人の大旅団」の次元上昇に向けた取り組みもぜひご覧ください。

人事部 花井 千紗　人事部 福田 奈樹

WEB Human Capital Reportはこちらをご覧ください
https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/65/

価値創出に向けた「人・組織」の次元上昇ストーリー

企業価値向上に資する「7万人の大旅団」の次元上昇を着実に実現するために、「DNAの覚醒」「躍動する生命体組織」に紐付く8つの重点領域およびモニタリング項目（KGI・KPI）を定め、体系立てて取り組みを進めています。なお、表中の数値は2026年3月期実績です。



社内コミュニケーションの活性化

社内コミュニケーションのさらなる次元上昇へ

中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）で掲げる「人財・組織戦略」の次元上昇に向け、社員の多様なバックグラウンドや強み、現場の挑戦に光を当てるコミュニケーションを推進しています。デジタル化やAIの進展を背景に、社員が自らの言葉で語り、想いを共有する価値の高まりを踏まえ、映像を起点とした発信へと進化。共感や刺激を生み出し、創造性を引き出すことで、組織全体が「躍動する生命体組織」となることを目指しています。

広報部
グループリーダー
染谷 真理子

自社スタジオ
ToyoTube SHINAGAWA STUDIO
（シナスタ）

2026年4月に東京本社に開設した自社スタジオ（シナスタ）は、社員が自ら語り、想いを共有する発信拠点です。多様な知見が交差し気づきと刺激を生み出すことで、一人ひとりのクリエイティビティを引き出し、組織の活性化を促進しています。

社内向け動画配信プラットフォーム
ToyoTube

ToyoTubeは、シナスタで撮影した動画を豊田通商グループ全体で共有するプラットフォームです。帯番組や特別番組、社員投稿等、多様な動画コンテンツを展開し、理解と共感を広げることで、組織の一体感と活性化を促進しています。

7万人の大旅団 アニメーション動画

「人と組織」の次元上昇を体現する取り組みとして制作した本動画は、「7万人の大旅団」の世界観の下、当社の価値観やDNAを未来の物語として描いたアニメーションです。社員一人ひとりの姿を重ねながら、何を大切にし、どう判断し行動するのかを考えるきっかけを提供します。

VOICE

動画は、情報を伝えるだけでなく、人の想いやストーリーを届ける力があると感じています。現場のリアルな声を社員が自ら発信することで、共感や新たなつながりが生まれ、挑戦を後押しするコミュニケーションにつながることを期待しています。

広報部
石本 裕子

広報部
佐々木 千賀

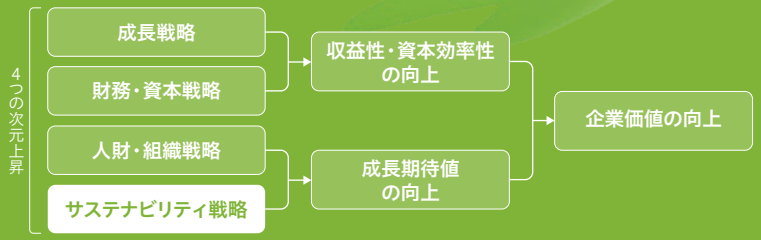
06

Sustainability Strategy

サステナビリティ戦略

P.41 CSOメッセージ
P.43 サステナビリティ経営の推進
P.44 マテリアリティ定量KPI一覧

次元上昇による企業価値向上



本業のど真ん中で、異能としてのサステナビリティを磨く

CSO*
小畑 茂生
*Chief Strategy Officer

異能としてのサステナビリティ

豊田通商グループは、これまで培ってきた価値観を基盤に、「異能の総合商社」として他社が踏み込まない領域に挑み、独自の価値を創出してきました。その根底にあるのが、豊田通商DNA(「Humanity」「Gembality」「Beyond」)です。とりわけ「Gembality」は、現場で課題を捉え、やり抜く、当社ならではの価値観であり、当社の取り組みの原点となっています。

こうした価値観の下、**サステナビリティを制約ではなく事業機会と捉え、本業の中核として取り組んでいます。**資源循環や再生可能エネルギーの取り組みは、「もうこれ以上、地球を掘らなくてもよい」という世界観の実現にもつながり、競争優位の源泉となっています。

グリーンメタルズ北海道(株)の工場現場訪問時の様子

地球課題の解決を経済価値に変える事業

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、事業を通じて地球課題の解決と企業価値向上の両立を図っています。

アフリカをはじめとするゴンドワナ経済圏では、現場に根差した「Gembality」を発揮し、地球課題に向き合いながら新たな事業を創出しています。サーキュラーエコノミー分野では、資源循環そのものが事業価値となり、事業の成長が環境価値の向上に直結しています。再生可能エネルギーやヘルスケアにおいても、社会に不可欠な機能を担いながら、持続的な成長を実現しています。得意領域をさらに伸ばしつつ、外部パートナーと強みを掛け合わせることで、**地球課題の解決を、事業の創出・成長を通じて経済価値へと転換していきます。**

エジプトの風力発電所の現場訪問時の様子

CSOメッセージ

マテリアリティで戦略と実行をつなぐ

中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）において、サステナビリティ戦略は企業価値向上に向けた重要戦略の一つです。「ネットゼロ」「ネイチャーポジティブ」「ヒト・地域との共生」の3つを軸とし、個人や組織の「異能」を活かしながら、地球規模の課題を、事業を通じて解決していきます。

マテリアリティは、当社がどの課題に向き合い、どのような価値を創出するかを示す指針です。事業環境の変化を踏まえ、継続的に見直しながら、経営戦略と実行をつないでいきます。

サステナビリティ経営の次元上昇

当社が目指すのは、サステナビリティ経営の次元上昇です。サステナビリティを方針や開示にとどめず、事業や現場に内在するものとして、課題解決と企業価値向上をより強く結び付けていきます。とりわけ、当社の環境に対する取り組みは、サステナビリティ経営の中でも、「ネットゼロ」「ネイチャーポジティブ」「ヒト・地域との共生」を推進し、地球課題を事業を通じて解決する上で大きな意義を持ちます。

本CSOメッセージの冒頭でも申し上げたことの中で、特にお伝えしたいことがあります。当社にとって**環境の取り組みは、慈善活動でも義務でもありません。**本業のど真ん中であり、当社グループの持続的成長はもちろんのこと、お客さまのため、サプライヤーのため、より良い地球のため、**そして未来の子供たちのためになる事業機会である**ということです。当社グループ「7万人の大旅団」が一丸となって、お客さま、サプライヤー、多くのステークホルダーと対話をしながら機会の拡大に向けた取り組みを推進しています。また、機会には同時に、適切に対応すべきリスクも内在します。リスクをコントロールし、機会を確実に捉えることで持続的な成長につなげていきます。

企業価値向上の源泉として磨き続ける

社内外への発信や対話を通じて、当社の取り組みへの理解と信頼を高めていくことにも努めていきます。ステークホルダーとの対話から得られた示唆を戦略に反映し、取り組みを進化させます。今後も、サステナビリティを企業価値向上の源泉として磨き続け、当社グループならではの成長を実現していき、そしてCSOとして、**サステナビリティと事業の一体化をさらに進め、現場から生まれる変革を的確に捉え、成長戦略として具現化**していきます。

南アフリカでの金属スクラップ事業の現場訪問時の様子

Topics

❶ アフリカにおける医療アクセス拡充の取り組み

アフリカで事業を展開するCFAO社では、アフリカ全域における地球課題の解決と経済的利益向上の両立を目指す一環として、信頼できる医療へのアクセス拡充に取り組んでいます。

カメルーンのンデレレに暮らす人々にとって、医療は決して身近ではありません。CFAO社は移動診療所により、診察や無償の医薬品提供に加え、個々に寄り添うケアを継続的に実施しています。地域の先住民や国内避難民を含む800人以上に支援を提供し、医療アクセスの格差是正に引き続き取り組みます。

移動診療所での
医療提供の様子

❷ サプライヤーの皆さまと共に

サプライチェーン全体の持続可能な成長を目指し、当社グループではサプライチェーン人権デューデリジェンスを実施しています。現地実査にご協力いただいたサプライヤーからは、「法令に照らした実態確認を通じて作業現場の安全性向上に向けた改善点が明らかとなり、有益な学びとなった」との声が寄せられました。今後もサプライヤーとの連携を強化し、より強固なサプライチェーンの構築に取り組みます。

サプライヤー企業での
現地実査の様子

人権デューデリジェンスの詳細はP.87をご覧ください ➡

サステナビリティ経営の推進

推進体制

当社では、各営業本部・極で進めてきたサステナビリティへの取り組みを全社での活動として強力に推進するため、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議論後に、取締役会にて報告する体制としています。また、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を行う他、各営業本部や海外極、コーポレート部門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、全社で実効性のある体制を構築しています。

推進の体制図

取締役会
監督・承認

サステナビリティ推進委員会
サステナビリティに関する方針・取り組みの議論・決定

サステナビリティ推進委員会での主な議論（2025年12月開催）

- 当社のサステナビリティの基本的な考え方
- マテリアリティ実現に向けた取り組みの進捗
- サプライチェーンを含む当社グループの取り組みの進捗
  ネットゼロ、ネイチャーポジティブ、ヒト・地域との共生（当社重要リスクの人的資本や人権を含む）
- 各営業本部・海外極特有の課題報告と対応

委員長　：社長・CEO
委員　：副社長、全営業本部CEO・全極CEO・全コーポレート担当役員等、担当役員等
オブザーバー：社外取締役、常勤監査役、社外監査役、担当役員

方針に基づく取り組みの実行
- 各営業本部
- 海外極
- コーポレート部門

関連会議体
- カーボンニュートラル推進会議
- 統合リスク管理委員会
- Human Company Taskforce
- 安全・環境会議

Missionを中心とした新しい7つのマテリアリティ

当社は、地球・社会と共に持続的に成長していくための重要課題を、7つのマテリアリティとして新たに整理しました。「未来の子供たちにより良い地球を届ける」というMissionを中心に、当社グループが事業を通じて取り組むべき領域を示しています。これらのマテリアリティを軸に、地球課題の解決に貢献し、持続可能な未来の実現を目指します。

従来の6つのマテリアリティの実績および目標値はP.44-45に記載しています➡

マテリアリティ定量KPI一覧

本ページでは、従来の6つのマテリアリティに基づく実績および目標値を報告しています。新マテリアリティに基づくKPI等については、今後設定の上、開示する予定です。

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	**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		2026年3月期実績 **3,560億円**	2027年3月期目標 **4,610億円**	2028年3月期目標 **5,150億円**
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CO_2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	**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ビジネスの拡大** *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	当社持分容量のうちの再生可能エネルギー比率	2026年3月期実績 **100%**	2027年3月期目標 **100%**	2028年3月期目標 **100%**
			再生可能エネルギー事業の総発電容量(建設中含む)	2026年3月期実績 **6.3GW**	2027年3月期目標 **7.2GW**	2028年3月期目標 **8.0GW**
			うち当社持分容量(建設中含む)	2026年3月期実績 **4.1GW**	2027年3月期目標 **4.5GW**	2028年3月期目標 **5.0GW**
			再生可能エネルギー取扱量	2026年3月期実績 **85億kWh**	2027年3月期目標 **95億kWh**	2028年3月期目標 **100億kWh**
		リチウム生産量		2026年3月期実績 **32,000t**	2027年3月期目標 **33,000t**	2028年3月期目標 **41,000t**
		当社グループの世界での電動車*3の販売台数比率 *3 電動車(ハイブリッド車(HEV)、プラグインハイブリッド車(PHEV)、バッテリー式電気自動車(BEV)、燃料電池自動車(FCEV))		2025年実績 **16%**	2026年目標 **17%**	2028年目標 **34%**
		GHG排出削減	Scope 1、2	2026年3月期実績 **753千t-CO_2**	2030年目標 **50%削減** (2019年実績比)	2050年目標 **ネットゼロ**
			Scope 3	2026年3月期実績 **1.13億t-CO_2**	2030年目標 **27.5%削減** (2019年実績比)	2050年目標 **ネットゼロ**
			削減貢献量	2025年実績 **0.6億t**	2030年目標 **0.8億t**	2050年目標 **1.5億t**

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	**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 鉄・非鉄リサイクル事業		2026年3月期実績 11,900千t	2027年3月期目標 12,400千t	2028年3月期目標 14,370千t
		プラスチックリサイクル取扱量	(株)プラニック(車台数相当) *2 ボデーアンダーカバー用原料として換算	2026年3月期実績 31万台*2	2027年3月期目標 42万台	2028年3月期目標 74万台
			豊通ペットリサイクルシステムズ(株)(ペットボトル本数)	2026年3月期実績 18億本	2027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	**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		2025年実績 2.6万台	2026年目標 2.7万台	2028年目標 9.8万台
		アフリカにおける医薬品の収益(売上)		2026年3月期実績 3,900億円	2027年3月期目標 4,200億円	2028年3月期目標 4,600億円
		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)	2026年3月期実績 1,013MW	2027年3月期目標 2,231MW	2028年3月期目標 2,381MW
			うち当社持分容量(建設中含む)	2026年3月期実績 414MW	2027年3月期目標 934MW	2028年3月期目標 999MW
			再生可能エネルギー取扱量(建設中含む)	2026年3月期実績 14億kWh	2027年3月期目標 15億kWh	2028年3月期目標 20億kWh
		アフリカにおける雇用者数		2026年3月期実績 21,400人	雇用者数の目標は設けないが、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当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		2026年3月期実績 0.38	2027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	エンゲージメントサーベイにおける肯定回答率(対象:豊田通商単体)	社員エンゲージメント	2026年3月期実績 72%	2027年3月期目標 維持・伸長	2028年3月期目標 維持・伸長
			社員を活かす環境	2026年3月期実績 70%	2027年3月期目標 維持・伸長	2028年3月期目標 維持・伸長
		女性マネジメント職比率(対象:豊田通商単体)		2026年3月期実績 9.5%	2031年3月期目標 20%超	–

WEB 定性KPIを含むマテリアリティの詳細はこちらをご覧ください
https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/60/

P.47 本部別データ
P.48 メタル+(Plus) 本部
P.49 サーキュラーエコノミー本部
P.50 サプライチェーン本部
P.51 モビリティ本部
P.52 グリーンインフラ本部
P.53 デジタルソリューション本部
P.54 ライフスタイル本部
P.55 アフリカ本部

07 Business Strategy

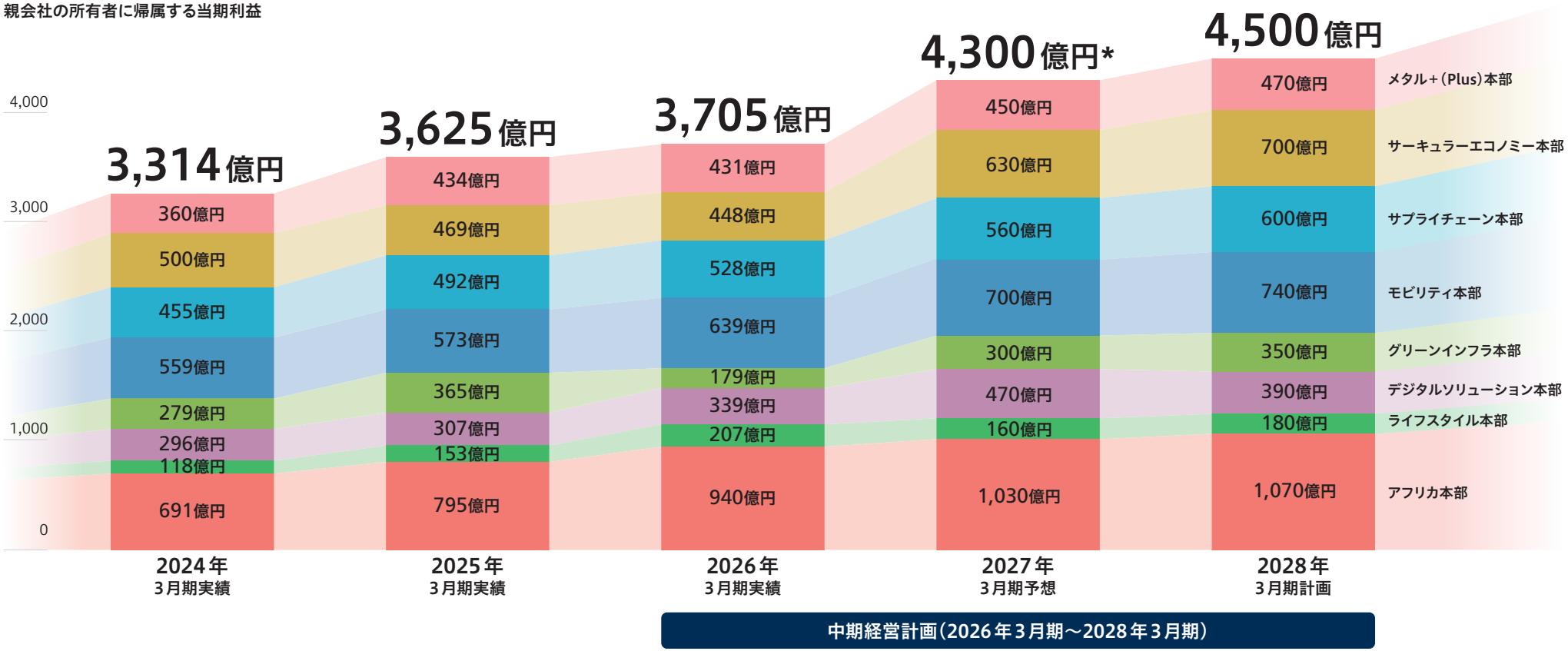
事業戦略

本部別データ

* 2026年7月31日に公表した第1四半期決算にて、業績予想を4,000億円から上方修正しています。

WEB 最新のIR情報はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/ir/earnings-presentations/2026.html

親会社の所有者に帰属する当期利益



本部のミッション

メタル+(Plus)本部	“大胆な+(Plus)”で、サステナブルな未来をつくる
サーキュラーエコノミー本部	地球のあらゆる資源が循環し続ける『Loop』をデザインし、駆動させる
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
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
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
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
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
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

事業戦略

メタル＋（Plus）本部

メタル＋（Plus）本部CEO*1
石井 宏昌

本部戦略

私たちは、不確実性の高い環境下においても、金属素材ビジネスの現場で長年培ってきた現場力と、調達・加工・物流の一貫機能のグローバル展開力というオペレーショナル・エクセレンスを本部戦略のコアとして金属素材サプライチェーン高次元化＝新たな＋（Plus）を創造していきます。オペレーションを強靭化する「守り」と、グリーン素材や新技術への投資を通じて未来の社会課題解決に挑む「攻め」の2つを両輪として、持続可能な社会への貢献を目指します。

アセット最適化に向けたリソースシフト、サプライチェーンのグリーン化を実現するとともに、次世代エネルギー等カーボンニュートラル（CN）社会に向けて必要とされる産業領域やグローバルサウス地域の発展にも貢献していきます。

WEB 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

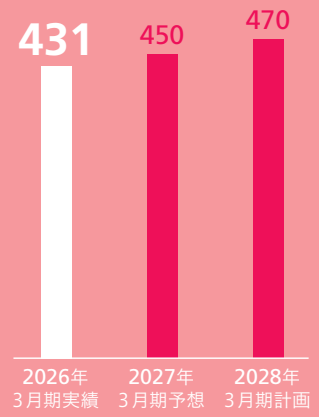
*1 Chief Executive Officer *2 Strategic Business Unit

事業内容

コア事業（国内）SBU*2/コア事業（海外）SBU
- モビリティ向け素材（鋼板、条鋼、鋼管、特殊鋼等）の販売・流通加工事業
- 地域に合わせ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

ネクストコア事業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/サーキュラーエコノミー（CE）に関わるサプライチェーンの構築およびソリューション提供

当期利益



市場環境

地政学リスクの高まりや脱炭素化の進展を背景に、サプライチェーン全体での見直しが求められています。供給の不確実性が高まる中、安定供給やトレーサビリティへの関心が高まっており、素材の低炭素化や環境負荷低減も重要性を増しています。こうした変化を受け、お客さま・パートナーからは、従来のコスト軸・機能軸に加え、グリーントランスフォーメーションを可能にする商品・機能へのニーズ拡大が期待されています。

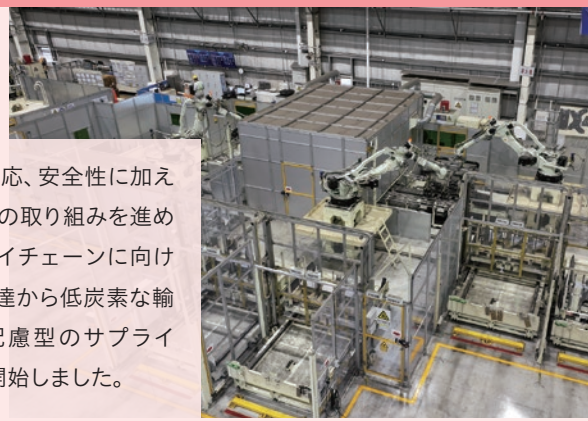
事業展開

当社が培ってきた加工事業群
世界11カ国、
33拠点でビジネスを展開

●各国の拠点数

TOPICS

高次元サプライチェーン実装への挑戦



私たちは供給の確実性、環境対応、安全性に加えて現場オペレーションの高度化への取り組みを進めています。自律型デジタルサプライチェーンに向けた基盤構築と、グリーン素材の調達から低炭素な輸配送までを一貫して行う環境配慮型のサプライチェーンマネジメントへの挑戦を開始しました。

VOICE

海外実習生として現場に携わる中で、業務プロセスに改善の余地があると感じました。帰国後はサプライチェーン最適化業務に携わり、現場視点を活かし、AIやデジタル活用で業務高度化を進め、サプライチェーン全体の効率向上と付加価値創出に取り組んでいます。

米州・欧州・グローバルサウス事業統括部
松下 凪

事業戦略

サーキュラーエコノミー本部

本部戦略

希少・重要資源の開発から素材・部材の調達を担う動脈ビジネスと、使用済み製品の回収から再資源化に至る静脈ビジネスを「動静脈一貫」で展開しています。環境対応がビジネスの前提となる中、私たちはこの動静脈を円滑に循環させる「Loop(ループ)」をグローバルに駆動させ、資源の価値を最大化します。

社会課題の解決と企業価値向上の好循環を創出しながら、「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」への進化を遂げ、未来の子供たちにより良い地球と新しい豊かさを届けていきます。

サーキュラーエコノミー本部CEO
浦田 和幸

WEB 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

事業内容

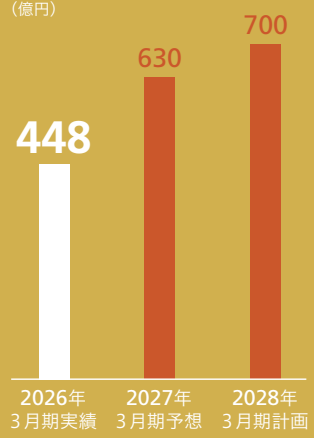
資源開発SBU
- 自動車の電動化等に不可欠なレアメタル・非鉄金属等の金属資源、ヨード等の無機資源の開発。これら材料の輸出入・三国間・国内販売による資源の安定供給と、関連事業の企画・運営

電動化サプライチェーンSBU
- 車載向け非鉄製品、電池材料等の輸出入・三国間・国内販売。電動化と強靭なサプライチェーン構築に向けた事業の企画・運営

資源循環SBU
- 金属再生資源の輸出入・三国間・国内販売、アルミ溶湯・再生塊、非鉄スクラップに関する事業企画・運営。回収からリサイクル原料の製造までを担う「動静脈一貫機能」の提供

サステナブル素材SBU
- 合成樹脂・化学品、バイオ・リサイクル材料、衛材等の輸出入・三国間・国内販売。プラスチック・溶剤リサイクルの事業開発推進

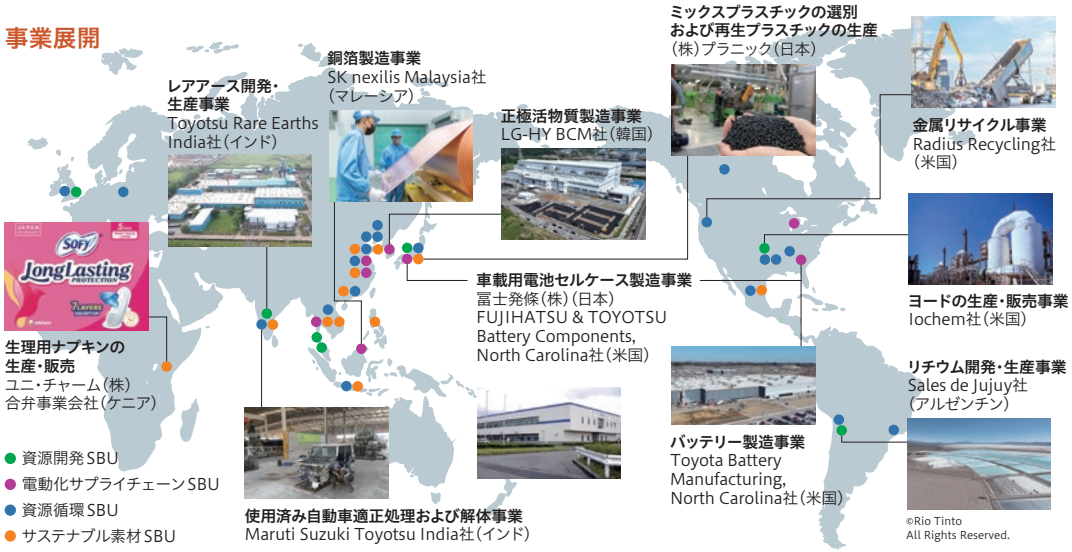
当期利益



市場環境

地政学やサプライチェーン分断等のリスクが高まる中、重要資源の安定確保と顧客産業の脱炭素化対応は喫緊の課題となっています。こうした不確実性の高まりを背景に、資源の動脈・静脈を一体で管理する強靭なクローズドループへのニーズが急速に拡大しています。

事業展開



©Rio Tinto
All Rights Reserved.

TOPICS 北米から挑む、グローバル資源循環

北米最大級の回収網を誇るRadius Recycling社との連携により、当社の再資源化機能とのより強力なシナジーが生まれます。「動静脈一貫」ビジネスを北米から力強く牽引し、世界をリードする資源循環プラットフォームの構築と持続的成長へと歩みを進めます。

VOICE

持続可能な未来を共に目指す豊田通商グループの一員となれたことを誇りに思います。北米約100拠点の規模・運営力・専門性で、世界をリードする資源循環プレーヤーへの歩みを加速させます。

Radius Recycling社
CEO
Marc Hathhorn

互いの強みを戦略的に統合し市場競争力を強化しています。シナジーによる効率化と価値創出を通じ、持続的成長と力強い財務業績を実現します。

Radius Recycling社
CFO
Erika Kelley

事業戦略

サプライチェーン本部

サプライチェーン本部CEO
中山 弘揮

本部戦略

「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ため、さまざまなお客さまやパートナーに寄り添い、デジタル技術の利活用を通じて、新たな価値の創出を目指します。

つくる：モビリティ部品の製造・加工に加え、再生材を利用した商品開発により、モビリティ産業の成長と循環型社会の実現に貢献します。

はこぶ：物流の最適化・自動化や環境配慮型の梱包資材の導入・再活用により、環境負荷の低減と効率性の向上を両立し、次世代の物流インフラに進化させていきます。

つなぐ：顧客とサプライヤーの間に立つ商社の強みを活かし、国内外のパートナーと共に顧客課題を解き、サプライチェーン可視化の推進により地政学リスクにも揺るがない供給体制を築きます。

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

事業内容

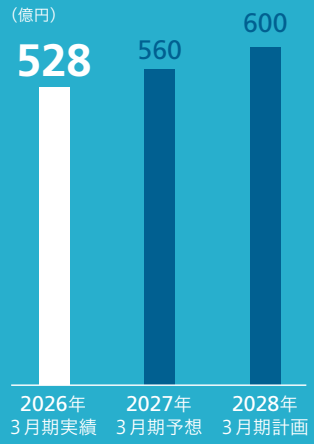
グローバル部品SBU
- 部品の輸出入、海外間調達に対する混載物流、需給管理機能を付加した商物一体の最適サプライチェーン構築・運営

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

当期利益



市場環境

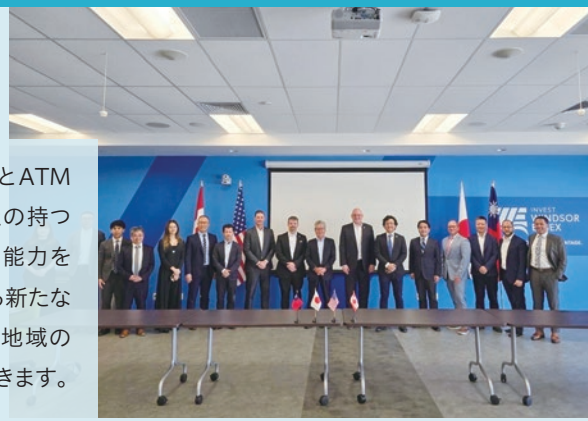
事業基盤である自動車サプライチェーンを取り巻く市場環境は、地政学リスクの顕在化や半導体をはじめとする重要部材の供給制約等、不確実性が高まっています。

また、自動車の電動化に伴う取扱商材や物流ニーズの変化に加え、CNや資源循環といった新たな社会的要請も急速に高まっており、これらへの適応がサプライチェーン全体に求められています。

事業展開

TOPICS

カナダにてアルミボデー骨格部品の生産会社設立



（株）アイシン、Minth Group社とATM Automotive Parts社を設立。各社の持つモノづくり力と、当社の事業運営能力を融合することで、価格競争力のある新たなサプライチェーンを構築し、北米地域の自動車メーカーの需要に応えていきます。

VOICE

「本籍地・トヨタグループ、現住所・商社」である当社の立ち位置を活かし、価値観の違いを乗り越えながらアライアンスを築く醍醐味を日々実感しています。

本件を契機にサプライチェーン本部としてさらなる案件創出を加速していきます。

ビジネスアライアンス事業部
堀井 信司

グローバル部品事業戦略部
王 越

事業戦略

モビリティ本部

モビリティ本部CEO
原田 繁

本部戦略

モビリティ本部は、これまで磨き上げてきた自動車販売事業を中核に据え、中小規模生産、部品・中古車を含むバリューチェーン関連事業へと領域を拡張し、持続的な成長を図っていきます。

併せて、市場変化の激しい環境下においても顧客ニーズの変化を的確に捉え、知能化・電動化といった技術革新への対応を着実に進めていきます。

一人ひとりのお客さまと真摯に向き合い、国・地域社会と共に成長しながら、未来のモビリティ社会における新たな価値を創出し、世界で最も選ばれ続ける、モビリティ事業集団を目指します。

WEB 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

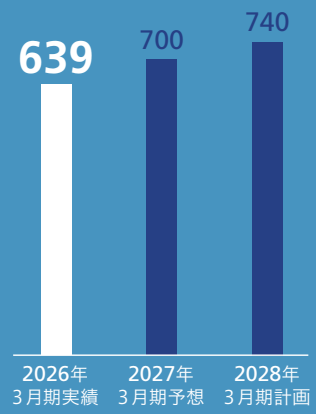
事業内容

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・産業車輌等の輸出入、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

当期利益

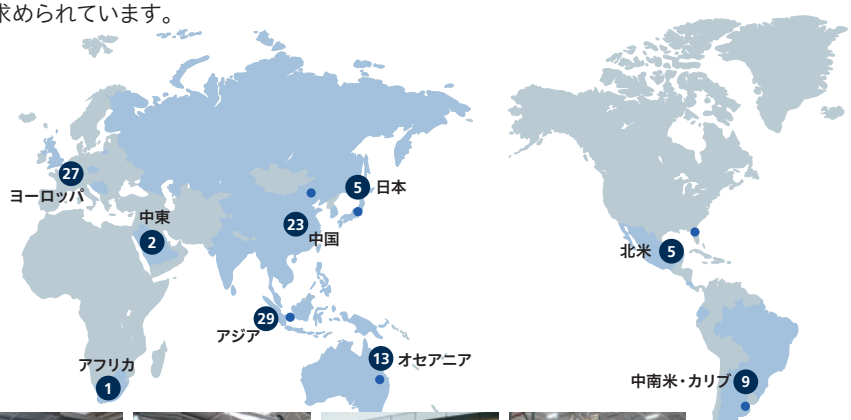


市場環境

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

- 事業展開国・地域（46カ国・地域）
- 地域統括拠点（6拠点）
- 出資事業体数（計114社）



物流ソリューション事業

卸売・小売事業

アフターサービス事業

TOPICS

オーストラリアでの中古車買取/販売事業

2026年2月にMCT Automotive Group社を完全子会社化しました。同社Webサイト「Cars4uS」によるスピーディーな中古車オンライン買取りと公明正大な小売・卸売を通じて、お客さまに心から信頼していただける商品とサービスを提供します。

VOICE

オーストラリアのお客さまに安心・安全なカーライフを届けるため、私たちは日々新たな課題にチャレンジしています。今後もチーム一丸となり、価値創出とお客さまの幸せのために取り組んでいきます。

MCT Automotive Group社
Clare Scott／村上 慎太郎（出向）

事業戦略

グリーンインフラ本部

本部戦略

私たちのMissionは、「再生可能エネルギーと機械ビジネスの現場力のシナジーで、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する」ことです。機械インフラSBUが持つお客さまのモノづくりと社会インフラを支える設計(Engineering)・調達(Procurement)・建設(Construction)機能と、グリーンエネルギーSBUが持つ最適な再生可能エネルギー・CN燃料をお客さまにお届けする供給・開発機能を磨き、拡げ、組み合わせていきます。未来の子供たちにより良い地球環境をつないでいくため、Be the Right ONEを追求する「異能の総合商社」として次元上昇を目指します。

グリーンインフラ本部CEO
牧野 雄次

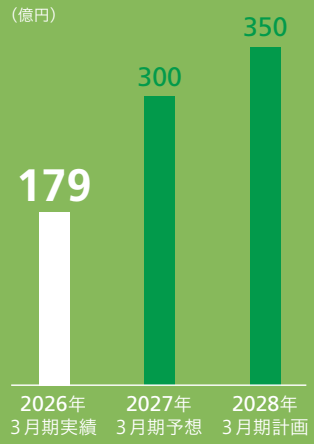
WEB 本部の詳細はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/company/business/green-infrastructure.html

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
- バイオ燃料、水素、LNG等各種燃料、カーボンクレジット、石油製品等の取り扱い

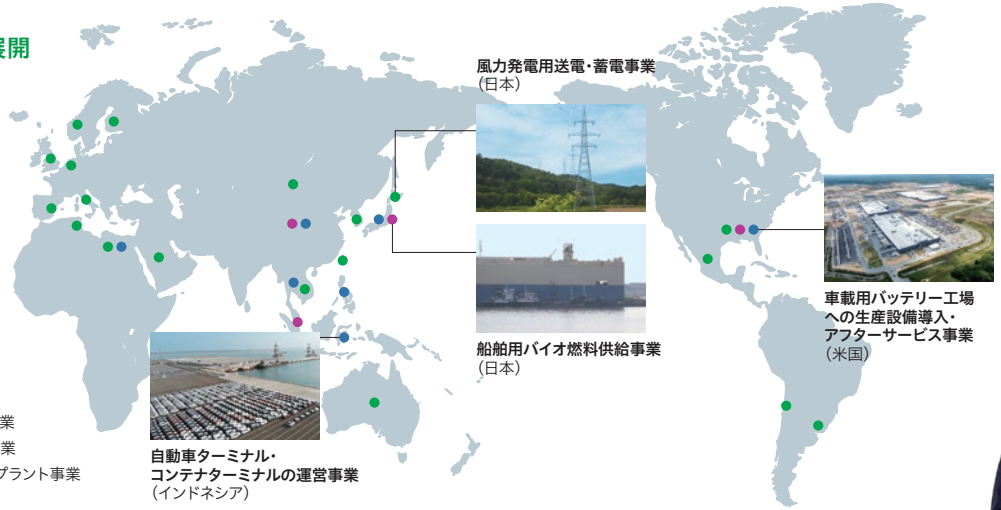
当期利益



市場環境

不安定な国際情勢を背景に、各国のエネルギーやモビリティ市場はCNの方向性を維持しつつ、安定供給や産業競争力重視の方向へと変化しています。機械分野では生成AI活用や新工法導入が進み、インフラ分野ではDX関連設備への投資も増加しています。また、再生可能エネルギー分野では世界的な電力需要増を背景に市場が拡大、燃料分野ではバイオ燃料等、GHG削減手段の多様化が進んでいます。

事業展開



TOPICS

カーボンニュートラルの実現

国内No.1の風力・太陽光発電の発電容量を有する(株)ユーラスエナジーホールディングスは、再生可能エネルギーを「つくる」だけでなく、蓄電所の運用やコーポレートPPA*サービスの展開により、再生可能エネルギーを「集める・整える」「届ける」までバリューチェーンを拡大し、CNの実現に貢献していきます。2026年3月期には、国内外5カ所で、風力発電所・太陽光発電所の営業運転を開始しました。

* コーポレートPPA: 企業(需要家)が、再生可能エネルギー発電事業者と長期で電力購入契約(PPA:Power Purchase Agreement)を直接または間接的に結ぶ仕組み

VOICE

私たちは、世界に持続可能なエネルギーを供給し、次世代により良い地球を届けることを目指しています。(株)ユーラスエナジーホールディングスの海外での再生可能エネルギープロジェクト開発に注力しています。

電力ソリューション統括部
久村 将平

(株)ユーラスエナジーホールディングス出向
菅沼 優里

事業戦略

デジタルソリューション本部

副社長、デジタルソリューション本部CEO
綿貫 辰哉

本部戦略

私たちは、技術革新とデジタル変革を先取りし、デバイス・クラウド・ソフトウェアを組み合わせて提供することで次世代モビリティ社会の課題解決を推進します。当本部の戦略は、グローバルなデバイス・クラウド供給網と、SDV*・AI・量子技術に代表される高度なソフトウェア実装力のシナジー最大化にあります。

この両輪を活かし、安全な自動運転社会の構築や地球環境に配慮した計算基盤の提供、そして新興国の通信インフラ整備といった社会課題に対し、高付加価値なソリューションを展開します。デジタルの力で既存のビジネスモデルを変革し、持続可能な社会の発展を牽引していきます。

* Software Defined Vehicle

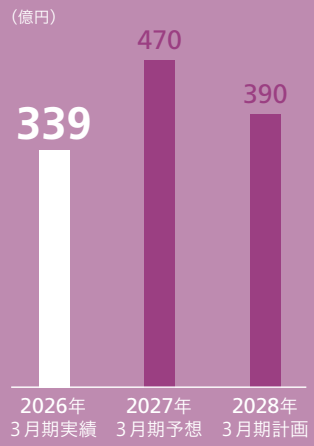
WEB 本部の詳細はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/company/business/digital-solutions.html

事業内容

スマートソサエティ＆インフラ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
- 自動運転社会を実現するサービス開発
- 量子技術やAI技術を活用した地球に優しい計算基盤の提供
- 新興国の発展につながる通信インフラの構築

ITソリューション＆ソフトウェアSBU
- ITサービスおよび関連する商品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
- 組み込みソフトウェアの開発

当期利益

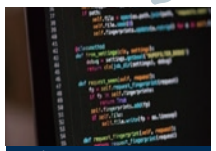


市場環境

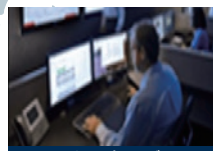
当社グループを取り巻く環境の変化やテクノロジーは急速に進化しており、デジタルやAIは日常で当たり前に使われるようになりました。近年のAI需要の急増により半導体市場はさらに過熱する一方、ビジネスモデルとしては「モノ（ハード、商材）」に加え、「コト（ソフト、サービス）」への価値が高まっています。

事業展開

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

風力発電所直結型 グリーンデータセンター事業

発電所から系統を介さず、直接電力を供給する国内初の生グリーン電力活用データセンター事業を北海道・稚内市にて2027年度に開始することを目指しています。再生可能エネルギーの地産地消を促進し、データセンターの地方分散を実現できる取り組みの一つです。CN社会の発展に寄与する次世代のデジタルインフラを構築していきます。

VOICE

現場対応や関係者調整等を行う中で、現地の方に声を掛けていただくことがあります。事業が地域貢献にも直結している実感を得るとともに、再生可能エネルギーの活用とAI基盤を支える仕事が“より良い地球を届ける”ことにつながると感じています。

デジタルインフラ事業部
方 寅越

事業戦略

ライフスタイル本部

ライフスタイル本部CEO
南 浩二

本部戦略

私たちは、穀物、食品、保険、繊維、住環境、ヘルスケア・メディカルといった生活基盤領域において、事業間の異能を掛け合わせることで新たな価値創出を推進します。穀物バリューチェーンの強化や食品加工・流通機能の高度化、医療・保険サービスの拡充を通じて、人々のWell-being向上と社会課題の解決に貢献します。

さらに、ゴンドワナ経済圏を中心とした成長投資を加速し、収益基盤の拡大とともに持続可能な生活インフラの構築と事業ポートフォリオの進化を実現していきます。

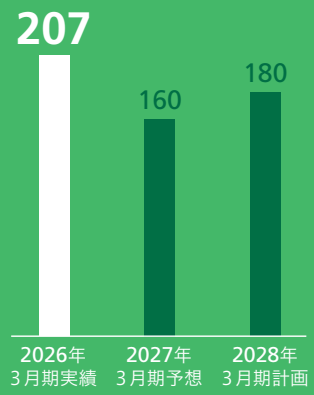
WEB 本部の詳細はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/company/business/lifestyle.html

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：保険代理店事業、保険仲介事業等
- 繊維分野：繊維素材・製品の企画・生産・販売等
- 住環境分野：建築資材・オフィス家具の調達販売、ホテルレジデンス事業等
- ヘルスケア・メディカル分野：総合病院事業、介護・医療関連用品の販売・貸与等

当期利益



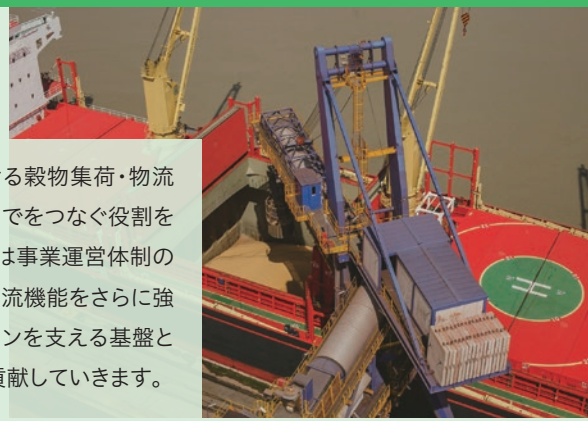
市場環境

人口動態の変化や所得水準の向上を背景に、人々の生活に関わる需要構造は大きく変化しています。とりわけ新興国・ゴンドワナ経済圏では中間層の拡大に伴い、食料需要の増大と安定供給への要請が高まるとともに、医療・保険等の生活の安心・安全を支えるサービスへの需要が拡大しています。加えて、ライフスタイルの多様化により、健康や生活の質といったWell-beingへの関心も高まっています。

事業展開

TOPICS

ブラジル穀物集荷・物流インフラ事業



NovaAgri社は、ブラジルにおける穀物集荷・物流インフラを担い、生産地から輸出までをつなぐ役割を果たしています。2026年3月期には事業運営体制の安定化に取り組み、今後は集荷・物流機能をさらに強化することで、穀物バリューチェーンを支える基盤として、世界の食料安定供給に一層貢献していきます。

VOICE

現地拠点と日本をつなぐ業務では、言語や文化の違いから調整に苦労する場面も多くあります。ブラジルでの実習生経験を活かし、関係者との対話を重ねながら、NovaAgri社の穀物流通を支える業務に挑戦しています。

アグリビジネス部
安藤 美波

事業戦略

WEB 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

アフリカ本部

アフリカ本部CEO
Richard Bielle

本部戦略

本部のVision「WITH AFRICA FOR AFRICA」の下、CFAO社と共に、アフリカの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。モビリティ、グリーンインフラ、ヘルスケア、コンシューマーの4つの事業領域を軸に、総勢約23,000名の従業員がアフリカ全54カ国で多彩なビジネスを展開しています。各事業領域においては、輸入や生産から小売までのバリューチェーンを構築し、現地のニーズに応じた商品と質の高いサービスを安定的に提供していきます。

170年以上に亘り培ってきたネットワークを活用し、アフリカの成長機会を的確に捉えるとともに、投資の加速により一層の成長を実現していきます。

事業内容

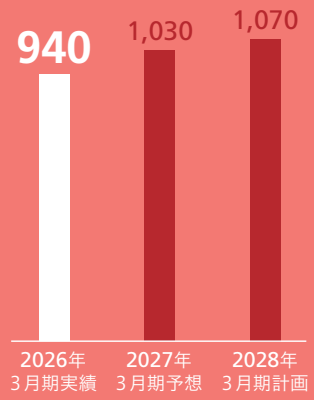
モビリティ SBU
- 新車・中古車・産業車輌等の輸出入・流通・卸売・小売・リース・アフターサービス、車両組み立て事業、自動車生産支援事業

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・流通

当期利益



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。総人口は特に若い世代を中心に増加し、現在の約15億人から2050年には世界人口の1/4を占める約25億人*に達すると予測されています。また世界平均を上回る経済成長率の下、中間層が拡大しています。これらを背景にアフリカ市場の魅力が高まっており、政情不安や治安等のリスクを抱えつつも、それらを乗り越え世界経済を牽引する地域として期待されます。

* 出典:国連世界人口推計2024年版

事業展開

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

モビリティSBU

© Franck DUNOUAU

© Franck DUNOUAU

コンシューマーSBU

© Franck DUNOUAU

© Franck DUNOUAU

グリーンインフラSBU

© Franck DUNOUAU

ヘルスケアSBU

© Franck DUNOUAU

© Franck DUNOUAU

TOPICS

ケニアKVM社への増資およびトヨタ車生産開始

ケニアのマルチブランド車両組立工場であるKenya Vehicle Manufacturer社(KVM)に増資を行い、同社を自社工場化しました。これにより、2026年4月からトヨタ車(ハイエース)の現地生産を開始しています。現地生産の推進を通じて、アフリカにおける自動車産業の発展および雇用創出への貢献を目指していきます。

VOICE

アフリカでは、トヨタの安全・安心なクルマは人々の生活を支えています。いいクルマを1台でも多く届けることで、一人ひとりの幸せの一部でありたい。そうした想いで、現地の仲間たちと「WITH AFRICA FOR AFRICA」のVisionの実現に向け邁進しています。

CFAO MOBILITY KENYA社出向
細田 知輝

DX² AI Beyooond

Beyond the Future

AIが加速させる次元上昇

CSO*1
小畑 茂生

DX推進部
洪 愛奈

豊田通商では、事業の拡大にAIを活用し、中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）で掲げた「成長戦略」「財務・資本戦略」「人財・組織戦略」「サステナビリティ戦略」の4つの戦略で「次元上昇」に取り組んでいます。AIの活用を推進する担当役員（CSO）の小畑と、社内でのAI推進をリードするDX推進部の洪が対談を行いました。

小畑 豊田通商は現在、企業価値向上の道筋として「成長戦略」「財務・資本戦略」「人財・組織戦略」「サステナビリティ戦略」の4つの戦略で「次元上昇」に取り組んでいます。過去の延長線上にはない非連続な成長を目指す上で、成長の根底を支え実現へと導く最大の原動力が「AI」です。私たちは破壊的なスピードで進化するAIを脅威ではなく機会と捉え、経営の中核に位置付けた変革に挑戦しています。洪さん、現場で全社のAI推進をリードする立場として、2026年3月期の取り組みと見えてきた課題をどう捉えていますか？

洪 2026年3月期はDX・AI推進のための全社会議体の設置やAI専任のタスクフォース組成、業務のデジタル化、DX人財育成を「DX² AI Beyooond イニシアティブ*2」として推進し、全社的なAI活用機運は間違いなく高まりました。一方で、取り組みを進める中で「KPIの曖昧さ」「実用化案件の少なさ」「全社的な浸透不足」というDX・AIを全社で推進していくための次なる課題も明確に浮き彫りになりました。

小畑 2027年3月期ではそうした課題を解消し、具体的な成果を追求する「価値創造・実装フェーズ」への移行が重要になりますね。

洪 はい。その課題を乗り越える打ち手が、2027年3月期に始動した3つのAI戦略です。経営・事業・従業員の三層でアジャイルにAI実装を推し進めます。事業という軸ではビジネスインパクトの大きい「強いAIユースケース」を5件創出し、従業員軸では現場の浸透不足に対して各部署から選出された150名以上の「AIインフルエンサー」が、全従業員の「働き方の完全AIシフト」を牽引します。新設した自社スタジオ「ToyoTube SHINAGAWA STUDIO」からの社内向け動画配信プラットフォーム『ToyoTube』でもAIを使った仕事術に焦点を当てた番組を作成し、現場目線でAI活用の連鎖を広げていきます。

DX² AI Beyooondイニシアティブ

DX² AI Beyooond会議	AIタスクフォースによるユースケース創出
DX案件の推進力向上を目的とした全社会議体	AI専任のAIタスクフォースを組成
デジタルラストワンマイルの克服	**DX人財育成 ―DX推進者の養成―**
生成AIと市民開発でアナログ業務をデジタル化	従業員のデジタルリテラシー向上を牽引するAIインフルエンサー育成

2027年3月期の3つのAI戦略

経営に資するAIの創造	強いユースケース創出	働き方の完全AIシフト

小畑 経営という軸では「集合知AI」の構築を進めていますね。CFAO社の事業開始を含め、アフリカでの170年に亘る事業経験や、動脈と静脈を連携させたサーキュラーエコノミーの知見等、当社の歴史や戦略、現場の暗黙知を深く学習させたAIです。経営陣から現場の従業員まで、変化の激しい環境下でも豊田通商らしいBe the Right ONEな視点で意思決定を支援するものにしていきましょう。

洪 そうですね。現場側では、AIインフルエンサーたちの情熱によって全従業員のAI活用率90%以上を達成し、現場を重視する豊田通商DNAの一つである「Gembality」を宿した「躍動する生命体組織」をボトムアップで体現していきます。経営と事業の両輪にAIを実装し、ビジネスモデルにデジタル技術を深く組み込んでいきます。

小畑 経営と現場が一体となって、AI実装を一気に進めることで、それぞれの「異能」を覚醒させ、人と組織の力をこれまでとは別次元へ引き上げ、豊田通商ならではの「次元上昇」を実現していきましょう。

*1 Chief Strategy Officer
*2 DXとAIを掛け合わせ全社的な変革ムーブメントを創出する活動

豊田通商DNA×AI→異能の覚醒

AIインフルエンサーを起点にさらなる飛躍へ
現場からAI活用を広げ、AI活用率90%とユースケース5件創出を目指します

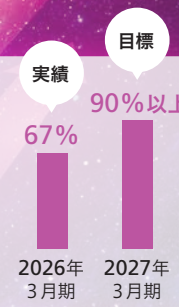
全従業員のAI活用率90%以上という高い目標を短期間で達成するため、約150名の「AIインフルエンサー」を各営業本部や部署から選出しました。従来のDX推進部が主導する中央集権的な情報発信だけでは、現場の細かなニーズに即座に応えきれず、全社への浸透には限界がありました。そこで、未知の技術への「知的好奇心」や周囲を巻き込む「情熱」を持つ人財を各本部・部署に配置し、彼らが現場の目線で自らAIを使いこなし、その成果や利便性を直接周囲へ伝播させる多層的な普及モデルを構築しました。ボトムアップによる「働き方の完全AIシフト」を牽引するとともに、現場でリアルな課題と向き合う「Gembality」や心の通う「Humanity」という豊田通商DNAをAIと融合させることで、組織全体に『異能の覚醒』を呼び起こします。

2026年3月期に組成したAIタスクフォースによる全社AI活用の浸透を加速させるため、2027年3月期より、各部門から「AIインフルエンサー」を募り、全社AI活用を推進しています。

AIが加速させる次元上昇

取り組み① AI活用率の向上

全従業員のAI活用率90%以上という目標の達成により、AIを当たり前に使いこなす「AIネイティブ」な企業風土の定着を目指しています。これにより、単なる業務の効率化に留まらず、現場の社員一人ひとりが自律的にAIを活用し、ボトムアップで変革を起こす「躍動する生命体組織」を体現します。全社一丸となった働き方の完全AIシフトにより、豊田通商の次元上昇を加速します。



取り組み② AIユースケースの創出

サプライチェーン本部

AIと現場で挑む「絶対に止めない」サプライチェーン

サプライチェーンDX推進部
西久保 潤／土屋 勇吾

有事が常態化する世界においても、お客さまの生産ラインを「絶対に止めない」ことに挑みます。世界中の商物流データを有機的に統合し、AIが絶えず監視。異常発生時には即座に人間が連携し、有事でも供給継続を可能とする体制を構築します。

さらに、蓄積したAIの予測力と現場の意思決定を融合した『先回り型オペレーション』により、いかなる嵐の中でもグローバルなサプライチェーンを守り抜く、圧倒的な安定供給力の実現を目指します。

コーポレート部門

投融資審査でのAI活用

投資・審査部
関本 佑太郎

投資判断に関わる社内データを活用し、RAG（検索拡張生成）技術を用いて「案件要約」「共通論点の抽出」「示唆出し」機能を構築しました。過去の知見や教訓を全社的な共有知として有効活用し、リスク対応の早期化、検討の抜け漏れ防止、および業務効率化を同時に実現します。そして、“Be the Right ONE”で異能な豊田通商の事業の実現に貢献していきます。

その他の取り組み

- エネルギーマネジメント
- 在庫・配送ルート最適化
- 計上事務効率化
- 集合知AI

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。

❶ 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。

❷ 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)コーポレイ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。

❸ 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。

❹ 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。

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。

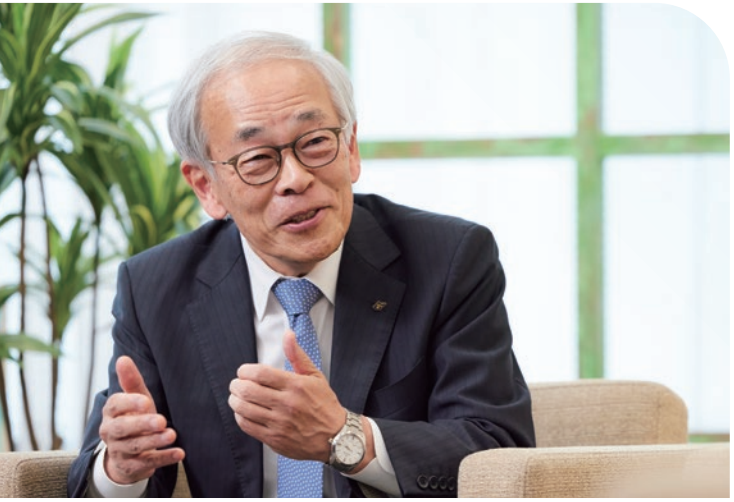
松田　今井社長・CEOが発信している「地球を掘らない商社」というメッセージは豊田通商の特徴をよく表しており、私は豊田通商のビジネスモデルを高く評価しています。社員の皆さんの明るさや現場の機動力、そして積極的に事業機会を取りに行く「攻めのガバナンス」は、豊田通商の素晴らしい美点です。一方で、真に強い会社となるためには「守りのガバナンス」のさらなる徹底が課題となります。成長戦略を描くことと、リスクマネジメントを機能させることは表裏一体です。豊田通商は、困難な事象からの「回復力」は極めて高いのですが、これからは問題そのものを未然に防ぐ「予防力」を組織全体で高めていく必要があります。「攻めのガバナンス」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。

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、さらに強靭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ングな案件であっても「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、腹を割って対話をしていただきたい。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「専門知識を充分に備えているか」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どりを避け、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持ち、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います。

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

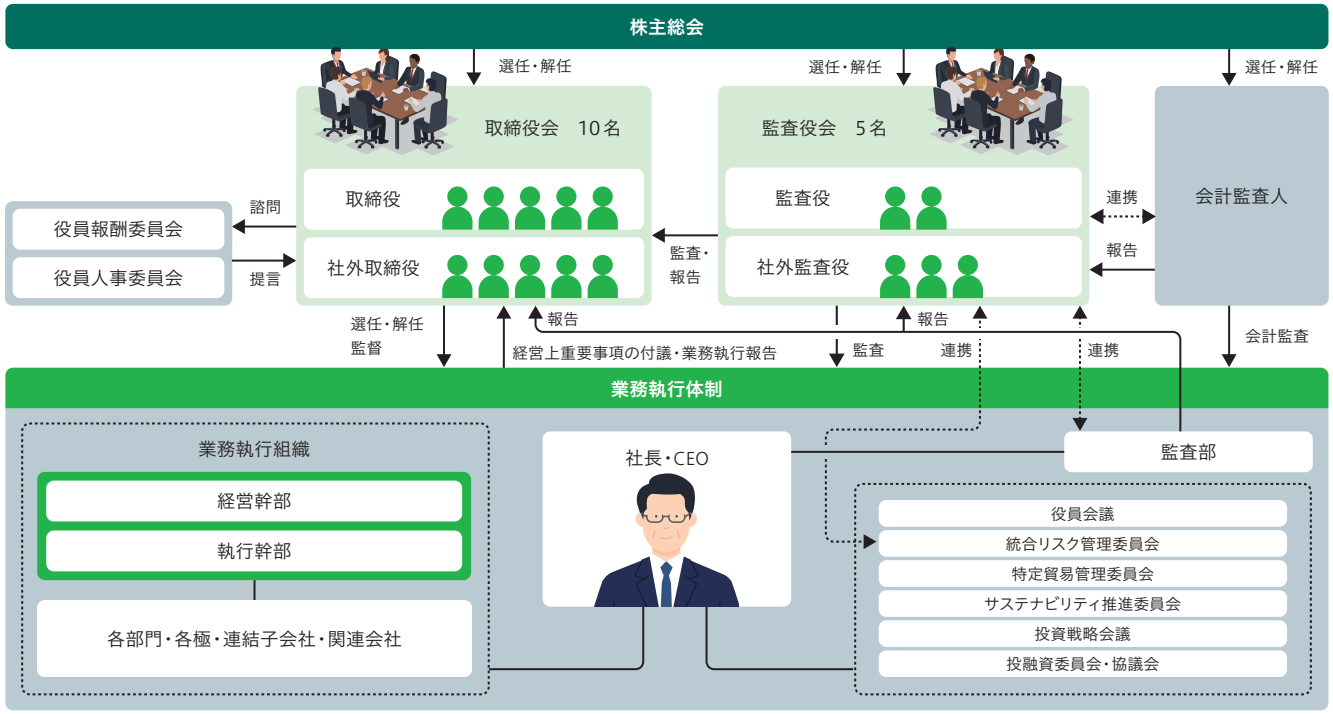
当社は、「未来の子供たちにより良い地球を届ける」というMissionを掲げ、唯一無二の存在“Be the Right ONE”になることを目指しています。このMissionを実現するための原則的な行動規範として、「行動指針」を定めています。また、当社グループが大切にしている「豊田通商DNA」を継承・進化させ、顧客視点での価値創造を推進し、豊田通商グループの社会的使命を果たすことを目的に、「内部統制システム構築の基本方針」を定めています。この基本方針を基に、さらなる経営の効率化・透明化、コンプライアンスの徹底、財務体質の健全化を積極的に推進していきます。また、広く当社グループをご理解いただくために、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

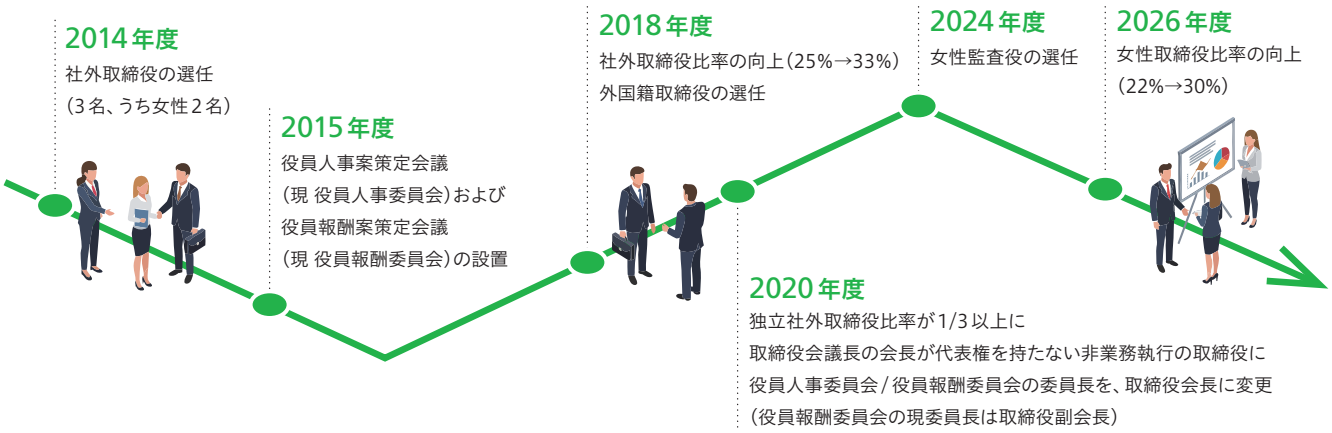
コーポレート・ガバナンス体制サマリー(2026年6月23日現在)

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

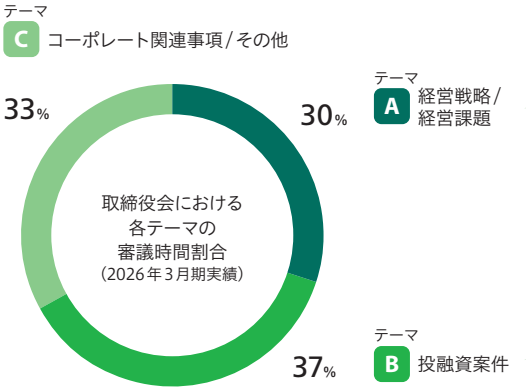
取締役会

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	●IR活動 ●DX戦略/AI推進の取り組み ●人的資本経営の推進 ●社会貢献活動の方針、課題とその対応
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	●再生可能エネルギー事業・エネルギーマネジメント事業、リチウム事業の進捗報告等、一定規模以上の投融資案件の決議・報告
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	●(株)豊田自動織機の株式全量売却および自己株式の取得 ●カーボンニュートラルの取り組み ●役員人事・役員報酬 ●政策保有株式について

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)

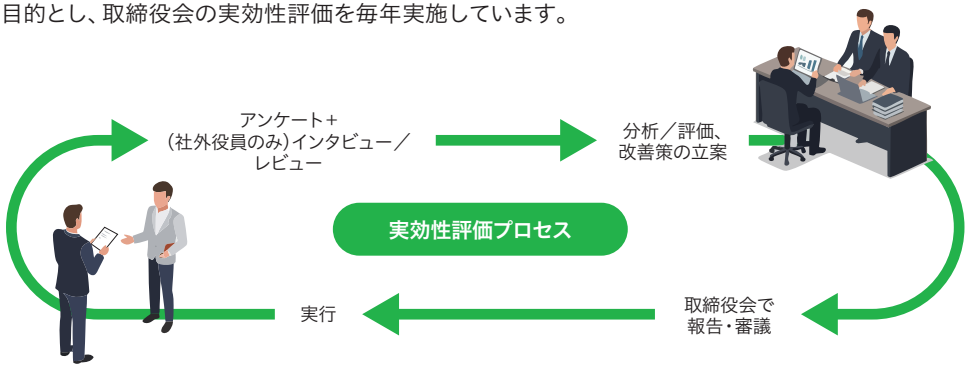


経営戦略/経営課題(テーマA)に関する審議を充実化させるため、2026年3月期より、重点的にテーマAの審議時間の増加に努めています。

上記実現のため、2026年4月より、個別の投融資案件(テーマB)の取締役会上程金額基準を大幅に引き上げることで、テーマAの審議時間をさらに確保していきます。

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

Focus

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。

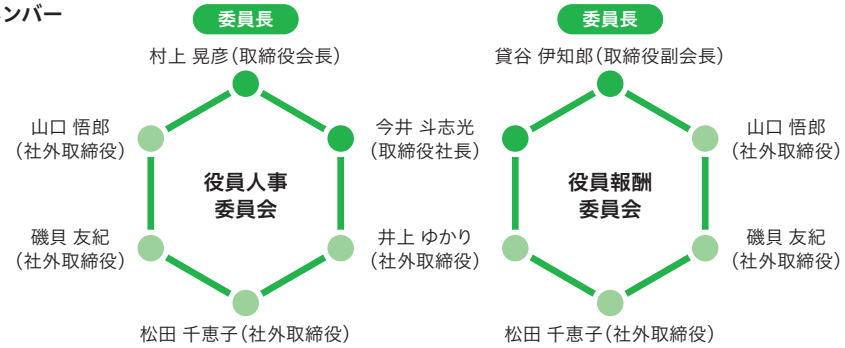
社外役員からの主な意見・質問

完全子会社化前	●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	●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	貸谷 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

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
社外取締役	**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
社外取締役	**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
社外取締役	**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
社外取締役	**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
社外監査役	**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
社外監査役	**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

社外役員が当社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

ユーラス宗谷岬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	10%	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	5%	
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

WEB 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)トーメンデバイス(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)トーメ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)トーメ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)トーメ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)トーメ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)トーメン 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)トーメンデバイスでは、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

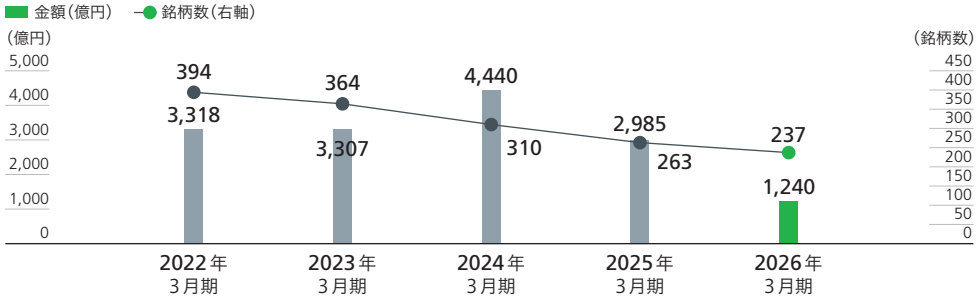
1. 政策保有に関する方針

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

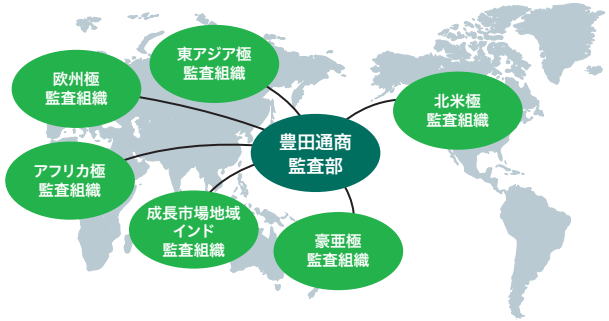
内部監査

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。

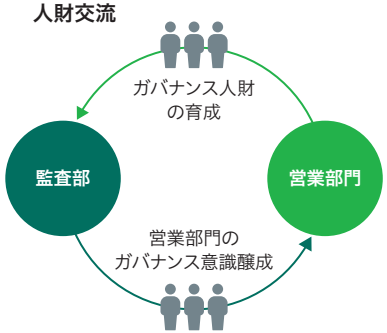
当社が実施する内部監査は、本社と海外主要拠点の監査組織が協同し、標準化した監査項目・手法を用いて国内外グループ会社に対する定期監査を行うことで、各社共通の課題＝グループ重点課題を抽出し、グループガバナンスの向上に寄与しています。

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

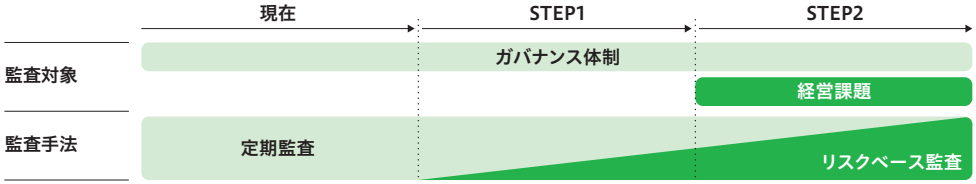


人財交流



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。



監査役会・監査部を含むコーポレート・ガバナンス体制図はP.63をご覧ください➡

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。

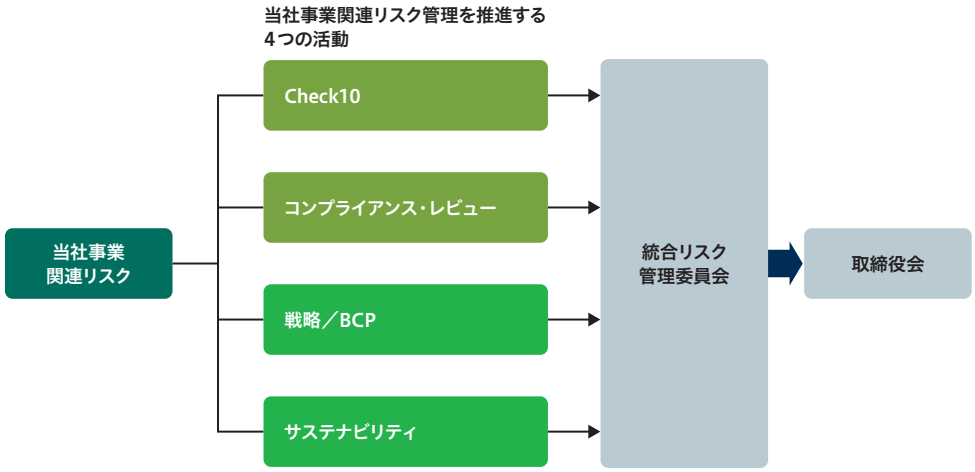
統合リスク管理委員会は、当社グループの経営に影響を及ぼすリスクの明確化、重要リスクの特定および対応方針の協議・決定、リスク管理プロセスの有効性検証を行い、社長・CEOへの報告および取締役会への提言を行います。取締役会では、提言に基づきリスク管理プロセスを監督し、必要に応じて適切な措置を講じます。また、統合リスク管理委員会では「Check10」「コンプライアンス・レビュー」「戦略／ BCP」「サステナビリティ」の4つの活動を通じてリスク管理を推進しています。

*1 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

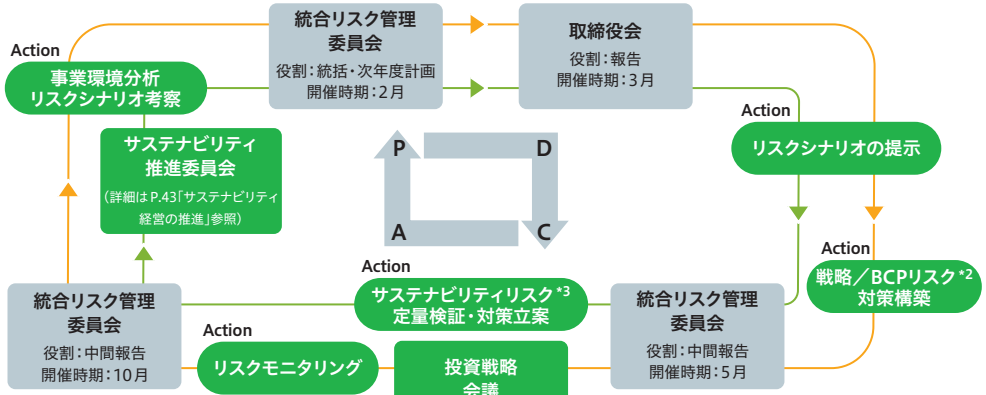
Check10	特に注力すべき10のリスク項目を抽出し、各子会社が自己点検し、地域統括部門がレビュー、その結果を基に改善活動を行います。リスク項目毎に評価を行い、リスク管理状況を可視化し、改善策を講じることを目指しています。
コンプライアンス・レビュー	当社グループ全体で共有している「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入口」との考えに基づき、当社単体の全部署・国内外拠点およびグループ会社各社において、自部署・自社の事業運営に必要な許認可・登録等の取得状況、ならびに法令等に基づく品質・認証基準の遵守状況の点検を自ら実施するとともに、そのプロセスと結果を所管本部の役員等が現地現物でチェックする活動です。
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。

リスクマネジメント体制



戦略／ BCPおよびサステナビリティのリスク管理



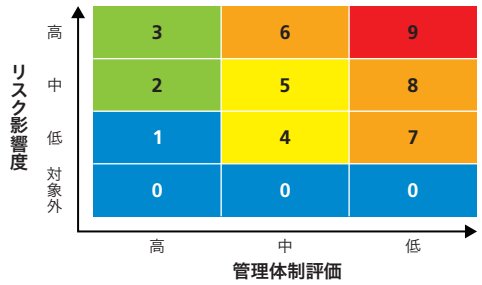
*2 外部環境（PEST）分析から導き出した戦略遂行に影響を及ぼすリスク
*3 サステナビリティに関連するリスク

リスクマネジメント

Check10について

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



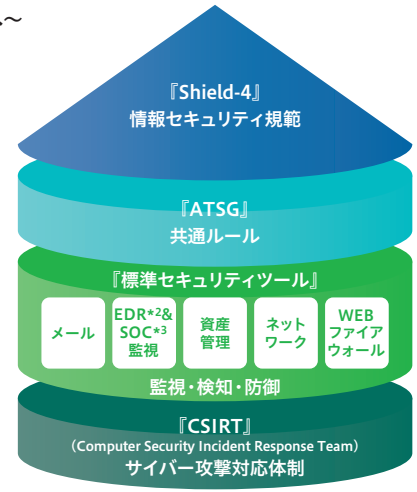
Check10リスク

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」

❶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

❷信頼はみんなで守る
情報と信頼は社員一人ひとりが守るもの

Shield-4

❸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

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

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」

CARAVAN ACT

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）

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）

WEB 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

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。

WEB 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

制定10年を踏まえて制作した動画はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/about/stream/

COCEに関するプロジェクトストーリーはこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/about/project/34.html

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等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。

COCEイベントでの役員対談を全社発信

COCE, for the Future

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

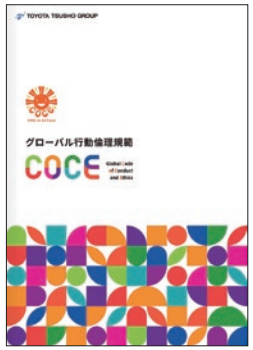
- COCE担当者グローバル会議開催
- 研修の進化・改善
  （カードゲームやグループワーク、クイズ等の導入）
- COCEイベント初開催
  （ブラジルを皮切りに南米・北米・日本等へ拡大）

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

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

VOICE

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

❶ 取締役会長
村上 晃彦

❷ 取締役副会長
貸谷 伊知郎

❸ 取締役社長 *
今井 斗志光

❹ 取締役 *
岩本 秀之

❺ 取締役 *
綿貫 辰哉

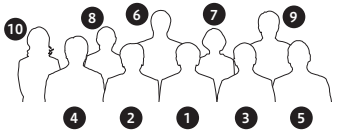
❻ 取締役（社外）
Didier Leroy

❼ 取締役（社外）
井上 ゆかり

❽ 取締役（社外）
松田 千恵子

❾ 取締役（社外）
山口 悟郎

❿ 取締役（社外）
磯貝 友紀



監査役

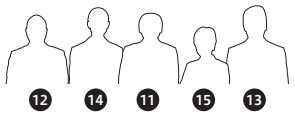
⓫ 常勤監査役
林 健太郎

⓬ 常勤監査役
河嶋 一也

⓭ 監査役（社外）
高橋 勉

⓮ 監査役（社外）
田上 静之

⓯ 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

副社長、CFO
岩本 秀之
社長補佐、海外地域管掌

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

アフリカ本部CEO、アフリカ極CEO
Richard Bielle
アフリカ極、
CFAO（セーファーオー）社社長

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

サプライチェーン本部CEO
中山 弘揮

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

北米極CEO
廣部 貴巳
豊田通商アメリカ社社長

欧州極CEO
松﨑 英治
豊田通商ヨーロッパ社社長、
豊田通商UK社社長

サーキュラーエコノミー本部CEO
浦田 和幸

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

ライフスタイル本部CEO
南 浩二

メタル＋（Plus）本部CEO
石井 宏昌

CSO
小畑 茂生
国内地域・顧客管掌（副）、海外地域管掌（副）

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
片山 昌治
Radius Recycling社会長兼副社長

CSO補佐
岡田 江平

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

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（セーファーオー）社副社長

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

サーキュラーエコノミー本部COO
尾﨑 真人
資源開発SBU

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）、
豊田通商インディア社社長

モビリティ本部COO
赤坂 拓郎
トヨタ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

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

CCAO
近藤 祐子

CFO補佐
會田 靖

サプライチェーン本部COO
遠藤 昭弘
ロジスティクス・モジュールSBU、
部品・用品・機能品SBU

グリーンインフラ本部COO
石黒 敏之
グリーンエネルギー SBU

北米極CEO補佐
James Blyth
北米極、豊田通商アメリカ社副社長

豪亜極CEO補佐、カンパニープレジデント
Zhao Junmin
豪亜極、豊田通商アジアパシフィック社社長

CSKO
松村 英之

モビリティ本部COO
岡本 淳宏
バリューチェーンSBU

CHRO
小泉 綾子

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

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

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

ライフスタイル本部COO
柴田 正則
ウェルネス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

サーキュラーエコノミー本部COO
室井 寿彦
資源循環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

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

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

09

Sustainability Information / Corporate Data

サステナビリティ情報 / コーポレートデータ

P.80 豊田通商の環境経営
P.81 CN・CE・NP推進ドライバー
P.83 Column 環境経営で発揮するGembality
P.84 TCFD提言に基づく情報開示
P.85 TNFD提言に基づく情報開示
P.87 ビジネスと人権
P.88 安全衛生方針
P.89 財務サマリー
P.91 営業本部別主要子会社の親会社の所有者に帰属する当期利益
P.92 組織図
P.93 会社情報

豊田通商の環境経営

豊田通商は、「未来の子供たちにより良い地球を届ける」というMissionの下、資源循環等のサーキュラーエコノミー（CE）事業をステークホルダーの皆さまと共創するとともに、カーボンニュートラル（CN）の実現や、ネイチャーポジティブ（NP）*へと視野を広げ、事業活動に取り組んでいます。

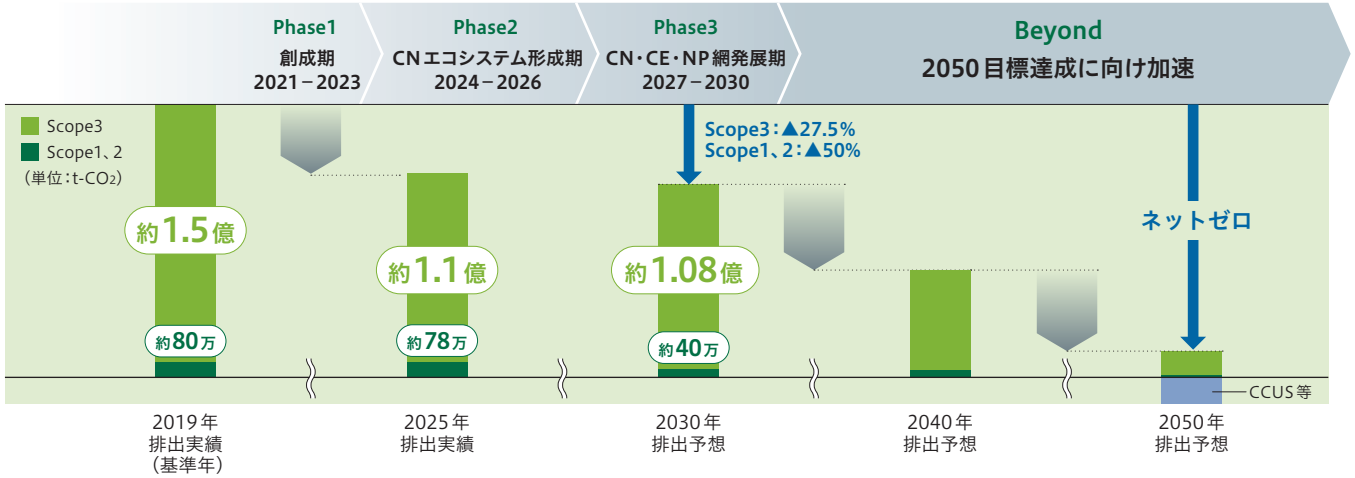
*ネイチャーポジティブ（NP）：自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させること

WEB 豊田通商グループ環境方針および環境マネジメント推進体制はこちらをご覧ください
https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/13/

カーボンニュートラル、そしてネットゼロの実現に向けて ～2050年に向けたGHG排出削減と削減貢献量の拡大～

当社グループは時代に先駆けてCNを成長戦略の中枢に据え、CN・CE・NP分野の強みを磨き、掛け合わせることで新たな価値を創出しています。「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、世界中のパートナーと共にバリューチェーン全体のみならず、世の中のGHG排出削減に貢献することで持続的な成長を目指します。

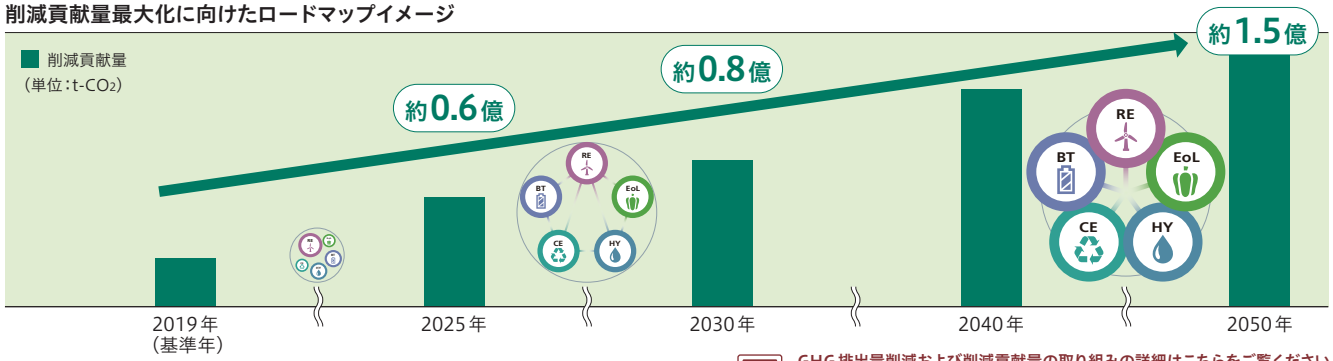
バリューチェーン連携によるGHG排出削減ビジネスでネットゼロへ



5WGビジネス拡大により削減貢献量を最大化

5つのWGの有機的な連携により、当社独自の「豊通CNエコシステム」を推進しています。2050年に向けて各WG分野の拡充とシナジー創出をさらに追求し、社会の排出削減に貢献するビジネスを飛躍的に拡大・実装していきます。

削減貢献量最大化に向けたロードマップイメージ



WEB GHG排出量削減および削減貢献量の取り組みの詳細はこちらをご覧ください
https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/20/#anc-06

CN・CE・NP推進ドライバー

カーボンニュートラル推進体制

1. 5つのワーキンググループ

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つの分野を注力領域として、8つの営業本部を横断した5つのWGを組成し、脱炭素事業を力強く推進しています。また、2021年～2030年までの10年間で総額2兆円規模の投資計画を策定しています。

5WGの投資枠と進捗

WG		投資枠（2030年まで）	累計投資額（2026年3月期）
再エネ・エネマネWG	CN一丁目一番地	1兆円	6,120億円
バッテリー WG	CNイノベーションサイクル	4,500億円	1,010億円
水素・代替燃料WG	未来エネルギーへの道	2,000億円	10億円
資源循環・3R WG	静脈なら豊通	2,500億円	1,810億円
Economy of Life WG	未来の子供たちの笑顔へ	1,000億円	220億円
	計	2兆円	9,170億円

各WGの特性に応じて投資タイミングは異なり、早期に投資すべき分野については前倒しに実行する一方、それ以外の分野については市場動向や技術成熟度を見極めながら段階的に投資を進めています。

2. カーボンニュートラル推進会議

CN実現に向けた戦略を決定するために、社長・CEO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5WGによる成長戦略や当社グループのGHG排出削減策の連動確認についての議論・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。

* 2026年4月より一部の内容は「CN推進会議ToyoTube版」として自社スタジオで収録の上、全社に動画配信をしています。

CNを加速させる社内制度・社内での取り組み

1. 自社排出削減を促す投資支援・経営層評価、報酬制度

当社グループでは、脱炭素設備投資助成制度を導入し、GHG排出削減投資に伴う減価償却費や金利等の負担を全社で支援しています。加えて、排出量の増減を各営業本部の業績に反映するインターナルカーボンプライシング制度（単価30,000円/t-CO_2）を運用し、削減への取り組みを促進しています。さらに、これらの結果は取締役（除く社外取締役）や本部CEOの報酬にも反映させることで、全社を挙げたGHG排出量削減の好循環を実現しています。

2. マネジメント層（部長）の業績目標への組み込み

2026年3月期より、各部門でのCNへの実践・行動を促すことを目的に、部長職の業績目標にCN達成に向けた自部門の取り組みを反映することで、全社でのCN達成を加速させていきます。

3. インナーコミュニケーション

未来の子供たちにより良い地球を届けるためには、グローバル約7万人の社員一人ひとりが志を一つにすることが不可欠です。そのため、社内の機運醸成に注力しています。2026年3月期は、社員講師によるCN勉強会に約700名が参加した他、「Global Conference」には6つの地域から約40名の環境推進メンバーが集結し、戦略確認とナレッジ共有を行いました。さらに、日英2言語の動画を従業員にダイレクトに届ける等、多くの機運醸成活動を展開しています。

社員向けCN勉強会

自社スタジオで「共創」をテーマとしてToyoTube動画の撮影

CN・CE・NP Global Conference 2025

Topics

ネットゼロに向けた取り組み目標の設定

当社グループは、2025年7月にSBTiよりSBT認定を取得し、同年8月には「ネットゼロ宣言」として公表、2026年5月には、2040年までに事業活動で使用する電力の100%実質再生可能エネルギー化を目指し、RE100に加盟したことを公表しました。また新たに削減貢献量目標を設定し、当社グループが提供する製品・サービスを通じた排出削減効果を定量的に把握していきます。

今後は、CN領域にとどまらず、CE・NP領域においても具体的な経営目標の設定を見据え、CE領域ではGlobal Circularity Protocol、NP領域ではSBT for Nature等、国際的な枠組み・指標策定の動向を注視し、各種指標が確立された段階で、CNと同様に定量目標を経営指標へ織り込んでいく方針です。

WEB SBT認定の詳細はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/250808_006665.html

WEB RE100加盟の詳細はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/260514_006842.html

CN・CE・NP推進ドライバー

仲間づくりを通じたCN・CE・NP達成への取り組み

本音で語り、共に歩む。私たちは「リアルな対話」を軸に、社外のステークホルダーの皆さまとも真の信頼関係を築いています。バリューチェーン上の関係者から世界中のステークホルダーまで広がる対話の輪は、やがて地球課題に立ち向かう大きな力へ変わる。私たちは持続可能な未来を切り拓きます。世界中の「仲間」と共に。

豊田通商株式会社

お客さま・サプライヤー

事例 Japan Mobility Showへの出展

当社グループは、トヨタ自動車(株)を含むトヨタグループ6社と共に「Japan Mobility Show 2025」に出展し、マルチパスウエイの一つである電動化を巡るトヨタグループの取り組みならびに当社が主に担うバッテリーの資源循環を紹介しました。お客さまとの日々の対話やさまざまな協働を通じて、サプライチェーン全体でCNの実現を目指します。

地域社会

青森県東通村での清掃活動

事例 地域社会貢献イベントへの参加

再生可能エネルギー事業等の推進にあたっては、地域の皆さまとの対話を大切にしながら、発電所の開発から運営に至るまで、地域と共に歩む事業運営を行っています。事業収益の一部の還元や地域イベントへの参加等を通じて地域社会に貢献するとともに、地域が抱える課題解決にも取り組み、持続可能な地域との共生を目指しています。

投資家

事例 投資家とのESG面談

投資家の皆さまとのESG面談等を通じて、当社のCN・CE・NPへの取り組みや課題を率直に共有し、相互理解を深めています。これからも投資家の皆さまとの価値観の共有を大切にし、持続可能な成長と企業価値の向上を実現していきます。

環境保全・活動団体(NGO)

事例 (公財)世界自然保護基金(WWF*)ジャパンのプロジェクト参画

(公財)WWFジャパンの就活生向けプロジェクトに参加し、座談会への登壇や若手社員の取材等に対応しました。こうした取り組みを皮切りに、社会の期待への理解を深め、持続可能な社会の実現に向けて、対話の輪を広げていきます。

* WWF:100カ国以上で活動している環境保全団体

業界団体

事例 資源循環の業界団体Circular Coreを主導

(一社)Circular Coreは、トヨタグループ11社から構成されています。モビリティ産業のCE実現を目指し、動脈・静脈産業の連携による課題抽出、技術開発および資源循環のビジネス検証を実施。当社は、トヨタグループのCE推進の中核として2024年8月の設立当初から中心的な役割を果たしています。

子供たち

事例 出前授業の実施

当社グループは、(一社) SWiTCHと連携し、次世代を担う子供たちへの環境教育や環境・エネルギーに関するリテラシー向上と行動変容を目的とした出前授業やアワードを実施しています。

小学生向け出前授業

WEB 豊田通商グループが参画している業界団体の詳細はこちらをご覧ください
https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/20/

環境経営で発揮するGembality

“Gembality”

Gemba + Reality

“現場に寄り添う、現実に向き合う、やりぬく”ことで成長と環境経営を両立させる

**当社グループは、世界中の現場で得られる一次情報を基に、お客さまの真の需要を見極め、事業をつくり上げてきました。
この「Gembality」こそが、成長と環境経営の両立を実現する原動力です。
「収益力の強化」と「CN・CE・NPへの貢献」。一見すると両立が難しい課題にも、現場主義に基づく投資判断と確かな実行力で挑み続けています。
不確実性が高まる時代においても、Gembalityは持続的な成長と企業価値向上を支える豊田通商DNAであり、次元上昇を実現する揺るぎない柱となります。**

RdRE

インド再エネ発電事業

現地パートナーのClean Max社と対話を重ね、お客さま各社のCN課題に応じた再エネソリューションを届けています。経済成長と環境汚染が進むインドで、電力の安定供給と脱炭素の両立に挑む中で自身の成長も実感しています。

南場 一輝
豊田通商インディア社
Renewable Energy
Solution & ODA部

RdCE

再生プラスチック事業

CE推進には取引先や豊田通商グループ各社との綿密な連携が重要なため、自らの領域にとらわれず、常に相手の視点に立つことを意識しています。互いの強みを掛け合わせることで社会全体がより良く循環し、人々が自然と調和して暮らせる地球の実現に貢献していきたいです。

植田 美絵
(株)プラニック
総務部

RdHY × RdRE

グリーン水素製造事業

前例のない大規模水素事業で経済産業省による「価格差に着目した支援」の第1号に認定。現場でお客さま、提携先、行政の皆さまと粘り強く対話を重ね、合意形成にこぎ着けた経験は大きな自信となっています。水素社会の立ち上がり期に先駆者としての知見を深め、成長と脱炭素の両立へ挑み続けます。

李 玥磊
テクノロジーX
事業推進部

RdBT × RdCE

バッテリーリサイクル事業

限りある資源を大切に、電動化の裏側で増加する使用済み電池を次の価値へとつなぎ、未来の子供たちにより良い地球を届ける。それが、私たちバッテリーリサイクル事業の使命です。日本だけでなく、地球規模で持続可能な社会の実現に貢献したいという強い想いを胸に、この事業づくりに挑んでいます。

豊田 真史
リバースサプライ
チェーン事業部

強みを磨く

当社グループが長年培った知見とネットワークを深化させ、各WGが地域固有の課題を解決し、収益事業へと昇華することが、私たちが考える「強みを磨く」ことです。

強みを掛け合わせる

再エネ、水素、バッテリー等、各WGの強みを掛け合わせ、複雑な社会課題を多面的に解決することが、私たちが考える「強みを掛け合わせる」ことです。

TCFD提言に基づく情報開示

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。2019年5月に、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しており、TCFD提言に沿って、責任あるグローバル企業としてステークホルダーとの対話を踏まえ、積極的な情報開示を進めています。

移行リスクの分析

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	B 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

分析結果 (本レポートには資源循環事業のみを掲載しています)

資源循環事業

当社グループのリサイクルの歴史は古く、1970年代から約50年に亘り、CEを事業として推進してきました。当社グループは、「全てのモノは資源」と考えており、廃棄物を回収し、それを選別、再資源化し、モノづくりを支える「資源循環」を推進しています。

気候関連リスク・機会

区分	内容
リスク	炭素税等の規制によるコスト増
機会	リサイクル材の需要増加に伴う市場規模拡大

シナリオ下における事業への影響

区分	内容	
1.5℃シナリオ	1.5℃シナリオでは、リサイクル材の需要増加に伴う市場規模拡大が、炭素税等の規制によるコスト増を上回り、当事業全体の機会は拡大することが想定される。	↗ 事業に好影響
4℃シナリオ	4℃シナリオでは、1.5℃シナリオで見込まれるほどの市場規模拡大は発生せず、当事業全体への影響は限定的であると想定される。	→ 事業への影響が限定的

対応策

当事業は重点分野である「循環型静脈」の主要事業と位置付けられており、リサイクルバリューチェーンの川上から川下までの機能強化を図り、クローズドループの構築を進めていきます。

物理的リスクの分析

分析対象の選定

物理的リスク	河川氾濫・高潮による浸水リスク
対象範囲	当社グループで有形固定資産10億円以上を保有する拠点全て(当社ポートフォリオの95%以上をカバー)
分析手法	保険会社、再保険会社の気候変動データベースに基づいた分析
分析時間軸	現在、2030年、2050年
評価指標	発生頻度、浸水深

分析結果

物理的リスクの高い拠点は、全世界で26カ所ありました。これらの拠点では、あらゆるリスクを考慮したオールハザード型のBCPの策定を進めており、定期的に演習と改善を行っていきます。また、必要に応じて保険の付保等を含めた適切な対策を実施していきます。今後も継続的に物理的リスクの対応を進めてレジリエンスの強化に取り組んでいきます。

WEB TCFD 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://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/20/#30

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年にTNFDフォーラム*1への参画を表明し、2024年にTNFD初期開示、2025年には初期開示を更新した「TNFDに基づく情報開示」を実施しました。本レポートでは新たに、シナリオ分析および財務インパクト評価を実施することで、開示内容の一層の充実を図っています。NPの実現に貢献すべく、自然関連課題を踏まえた事業活動の推進に取り組んでいきます。

*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

WEB 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://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/21/#35

ガバナンス

取締役会における監督・経営者の役割

当社グループは、社外取締役5名を含む10名で構成される取締役会が、自然関連のリスク・機会およびマテリアリティに関する重要事項について意思決定と監督を行っています。取締役会の監督の下、社長・CEOを委員長とするサステナビリティ推進委員会*2が、自然資本への依存・影響を踏まえた方針策定および進捗管理を担っています。さらに、分科会や安全・環境会議を通じて、自然関連の法令改正や新たな要求事項への対応状況を定期的に確認しています。これらの体制により、TNFD提言に沿った自然関連課題に対するガバナンスの実効性を確保しています。

*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（分析プロセス）

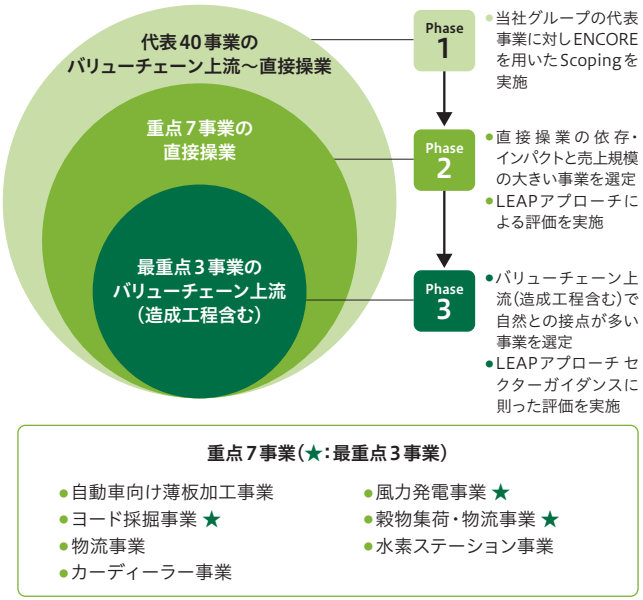
評価分析対象事業の選定

当社グループは、世界約130の国・地域で事業を展開しており、Phase1では、LEAPアプローチ*3のScopingフェーズとして、代表40事業の「バリューチェーン上流」および「直接操業」における自然への依存・インパクトを把握しました。

Phase1における自然への依存・インパクトおよび事業への影響度を踏まえ、優先的に評価・対応すべき事業を特定し、段階的に評価を進めてきました。Phase2では、直接操業を対象に7事業を選定してLEAPアプローチでの分析を実施し、リスク・機会を評価しました。さらにPhase3では、重点7事業のうち、バリューチェーン上流における自然への依存・インパクトが特に大きいと考えられる最重点3事業について、バリューチェーン上流を含めた評価を行いました。

*3 企業が自然資本に関するリスクと機会を特定、評価、管理する評価手法

重点評価事業の選定プロセス概要

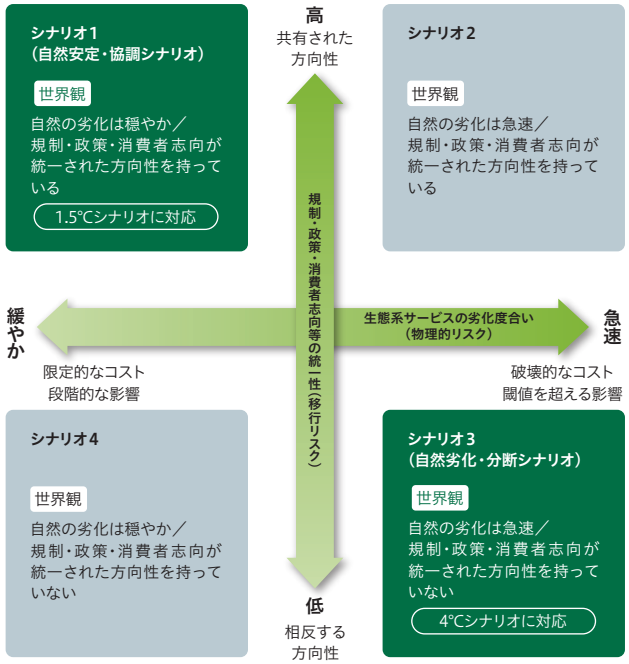


シナリオ分析による事業インパクト評価と対応策の検討

Phase3において対象とした3事業について、LEAPアプローチのEvaluateフェーズで抽出したリスク・機会を基に、2050年を想定したシナリオ分析を実施しました。TNFD推奨の2軸による世界観の下、「シナリオ1：自然安定・協調シナリオ」および「シナリオ3：自然劣化・分断シナリオ」について、関係者参加のワークショップを通じて、将来のリスクと機会の発生可能性および財務影響を評価しました。また、シナリオ分析で特定した主要リスクに対し、SBTN*4のAR3Tフレームワーク*5に基づき、既存施策の整理と追加対応策の検討・精査を行いました。

*4 Science Based Targets Network
*5 企業が自然環境や生物多様性への悪影響を減らし、回復を目指すための国際的な行動指針

シナリオ分析



TNFD提言に基づく情報開示

戦略（分析結果）

分析結果全体の中から特に重要性が高いリスク・機会項目を抜粋して記載しています。

凡例　**発生時期** 短期：～2027年、中期：～2030年、長期：～2050年、ー：発生しない
影響度　I：1億円未満、II：1億円以上10億円未満、III：10億円以上

リスクおよび対応策（抜粋）

対象事業	リスクカテゴリ	リスク概要	シナリオ1 発生時期	シナリオ1 影響度	シナリオ3 発生時期	シナリオ3 影響度	リスクへの対応策
ヨード採掘事業	●移行リスク	自然への負荷が少ない技術（石油かん水由来ヨード）への移行により生じるコスト上昇	中～長	III	中～長	III	●機器メーカーとの協業による適切な設備の導入・改良
風力発電事業	●物理的リスク	土砂崩れ等の自然災害発生に伴う操業地帯の破壊による復旧費用の発生および保険料の上昇	ー	ー	短～長	III	●土砂の崩落・流出の可能性の高い箇所を避けた建設、安定的な設計・施工
	●移行リスク	操業起因の環境・生態系影響に係る社会的責任追及が高まる社会環境下における、バードストライク等による稼働停止に伴う収益減少	短～長	III	短～長	III	●環境影響評価を踏まえた慎重な事業地選定 ●バードストライク抑制のための視認性向上、接近時の運転停止、事後調査等の実施
穀物集荷・物流事業	●移行リスク	認証取得・厳格な買付基準のための調達コスト上昇	中～長	I	ー	ー	●すでに以下の投資を実行済み ❶自社契約農家データベースや政府系機関等によるサプライヤーの厳選 ❷RTRS*認証取得 ●認証取得・厳格な買付基準をクリアした穀物のプレミアム上昇・転嫁等によりオフセット可能と想定

＊ RTRS：責任ある大豆に関する円卓会議

機会（抜粋）

対象事業	機会カテゴリ	機会概要	シナリオ1、3 発生時期	シナリオ1、3 影響度	機会の詳細内容
ヨード採掘事業	●製品とサービス ●自然資源の持続可能な利用	リサイクルヨード市場拡大やリサイクル回収経路拡大に伴う収益増加	短～長	II～III	●リサイクルヨード事業は、ヨード需要家で発生する残留ヨードを回収・再利用することで、新規採掘に伴う地下水利用や環境負荷を抑制する取り組みです。 ●資源循環を通じて自然資本への依存およびインパクトを低減し、ネイチャーポジティブの実現に貢献することを目指しています。
風力発電事業	●市場／製品とサービス	再生可能エネルギー電源の地産地消となるデータセンターの設置による収益増加	短～長	III	●風力発電所に直結し「生グリーン電力」を活用するデータセンター事業は、自然資本への負荷を抑えつつ再生可能エネルギーの供給を拡大化する取り組みです。 ●送電網制約を回避し、再エネ導入拡大と地域分散型インフラを実現することで、生態系への間接的な負荷軽減にも寄与すると考えています。
穀物集荷・物流事業	●資金フローと資金調達	森林保全由来のカーボンクレジット（REDD+）創出におけるクレジット単価の上昇による収益増加	短～長	※	●森林保全由来のカーボンクレジットの創出は、単なる炭素クレジット創出にとどまらず、産地の生態系劣化を食い止め、自然資本回復軌道に乗せるネイチャーポジティブに直結する取り組みです。 ●生物多様性の保全と持続可能な調達基盤の構築を同時に実現するとともに、新たな収益機会を創出することで、事業のレジリエンス強化を図ります。

※ サプライチェーンが複数地域・主体にまたがる事業特性上、自然資本の回復・保全効果や市場形成の進展が中長期に亘り段階的に顕在化することから、現時点では合理的かつ信頼性のある前提条件に基づく財務影響が算出できない機会項目。

WEB リスク・機会分析結果全体を含むTNFD提言に基づく開示情報の詳細はこちらをご覧ください
https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/21/#35

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・インパクトは、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、Check10（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。多種多様な事業を展開する総合商社として、NPに向けた取り組みをより一層推進していきます。

測定指標とターゲット

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。

Topics Nature Positive への取り組み

当社は、米国Bureo社およびEllange（株）と連携し、廃漁網を100%リサイクルナイロン素材（NetPlus®）へ再資源化する事業により、第34回地球環境大賞において「日本経済団体連合会会長賞」を受賞しました。本取り組みは、海洋汚染の改善や資源循環、温室効果ガス削減に貢献するだけでなく、漁業者が主体的に参画する地域密着型モデルとして、環境と経済性の両立を実現する先進的な事例です。

日本での廃漁網回収作業の様子

NetPlus®の原材料となる断裁された廃漁網

ビジネスと人権

基本的な考え方と推進体制

グローバルに多種多様な事業を展開する当社において、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。

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)」および「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)」ならびに「責任ある調達に関する考え方」を策定し、当社の姿勢を広く周知するとともに取り組みを推進することでサプライチェーン全体のリスク低減と持続的な成長、企業価値向上を図っています。

上記の考え方に基づき、取締役会の監督下において、人権課題の特定・改善を推進しています。自社グループ従業員については、CHRO*主導で「Check10」活動に人権デューデリジェンスを組み込み、統合リスク管理委員会経由で取締役会へ報告し、サプライチェーン上の従業員については各営業本部が人権デューデリジェンスを対応しています。これらの活動は国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、ステークホルダーエンゲージメントにより継続的に見直しています。

* CHRO:Chief Human Resources Officer

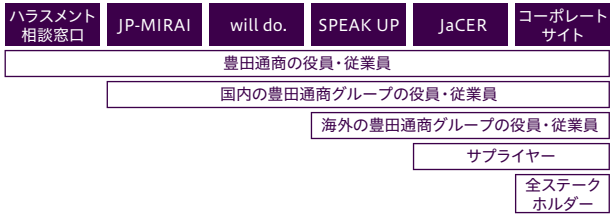
「Check10」活動、統合リスク管理委員会の詳細はP.73-74をご覧ください ➡

グリーバンスメカニズム(苦情処理メカニズム)

2026年3月期は「SPEAK UP」「will do.」に合わせて370件、「JaCER」に1件の通報が寄せられ、計49件に是正措置を実施しました。通報窓口の周知や「Check10」「コンプライアンス・レビュー」による実態評価、従業員向けエンゲージメントサーベイによる認知度確認等を通じてアクセス向上と有効性確保を図るとともに、通報者保護と公平・透明な対応により救済の実効性向上に取り組んでいます。

豊田通商タイランド社では、豊田通商DNAやCOCEと共に「SPEAK UP」案内を掲載

通報制度と対象ステークホルダー



SPEAK UP/will do. 受付件数推移(件)

2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
81	185	286	370

WEB 人権尊重の詳細はこちらをご覧ください
https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/26/

人権デューデリジェンス

STEP 1 方針の策定と周知
研修等を通じて「人権方針」を全従業員に、「行動指針」をサプライヤーに周知し、サプライヤーとの協働の下、人権尊重の取り組みを進めています。

STEP 2 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つの軸で当社グループとサプライヤーの人権リスクを分析しています。2025年に「Check10」活動の一環として実施した当社グループ人権取り組みに関するアンケート調査の結果、全369社中ハイリスクと分析された事業体はありませんでした。また2023年に5,946社のサプライヤーのリスク分析を実施し、251社をハイリスクサプライヤーとして特定しました。

STEP 3 実態調査
ハイリスクと評価した251社のサプライヤーに対してアンケート調査を、そのうち34社については追加で現地実査を実施しました。現地実査は客観性と専門性を担保するため、第三者機関により、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たチェックリストに基づいて行われます。

STEP 4 是正・救済
34社中31社において若年層のインターン参加、長時間労働、身体的配慮が必要な従業員による危険作業等の課題が確認されました。対話を通じた救済の結果、2026年6月現在、ほぼ全ての是正措置が取られたことを確認しています。

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を適宜開示しています。社内外の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推進に努めます。

TOPICS 移住労働者の公正な採用プロセスの構築

当社は2025年、国内の外国人移住労働者の実態を把握すべく、NGO連携の下、現地実査を行いました。実査を通じ、一部の関連会社における採用プロセスにおける金銭負担等の課題が明らかになりました。この現状を踏まえ、移住労働者の採用に関する全社方針を新たに策定・周知するとともに、透明性の高い採用プロセスの実現に向け、(一社)JP-MIRAIの提供する採用スキームに参画。関連団体へも参画を促し、賛同を得られた団体とのみ協働する体制を整えました。今後も、脆弱な立場にある従業員の人権に深く配慮し、公平かつ健全な企業活動の徹底に努めていきます。

WEB サプライチェーンマネジメントの詳細はこちらをご覧ください
https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/32/

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かつ充分な教育・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併せ、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」を実施するとともに、各国の安全担当者と毎年Global Safety Meetingを開催し、課題を討議して、“Anzen First”な職場風土づくりに努めています。

2026年3月期は、チェコで開催された同Meetingに、世界20カ国の安全担当者約70名が参加し、現地の安全活動の取り組みを見学後に、活発な議論を重ねました。

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ことにより、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。

トヨタディーラー見学の様子（Toyota Tsusho Praha社）

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。

安全体感道場

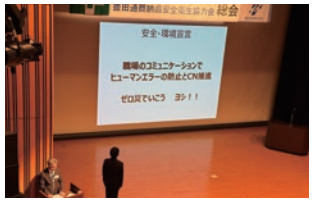
2009年に設立した安全体感道場では、「挟まれ・巻き込まれ」等、重大災害につながる可能性が高い災害（STOP6災害*）を中心に、60種類の体感メニューを通して学ぶことができます。当社グループ社員や取引先企業の延べ利用者数は1万人を超え、2026年3月期はサプライヤー5社44名を含む569名が参加しました。

* 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

安全体感道場の様子

オフィス安全体感教室

多くのサプライヤーと安全に事業を運営するために、設備工事関係のサプライヤーを対象とした「豊田通商豊田安全衛生協力会」と、輸送・納品関係のサプライヤーを対象とした「豊田通商納品安全衛生協力会」が組織されており、協力会社各社の無事故無災害と安全衛生管理向上を推進しています。会員会社数は両会を合わせて延べ600社を超え、総会・安全大会や法定教育、両協力会合同実施のトップ層研修会等を通じて、安全意識の向上に努めています。



豊田通商納品安全衛生協力会総会での「安全・環境宣言」唱和

豊田通商納品安全衛生協力会主催のフォークリフト研修会

Voice

チェコで開催されたGlobal Safety Meetingに参加させていただき、地域と極の取り組みが一体となって連携していることから、ANZENは単なる施策ではなく、持続可能な文化であることを強く実感しました。

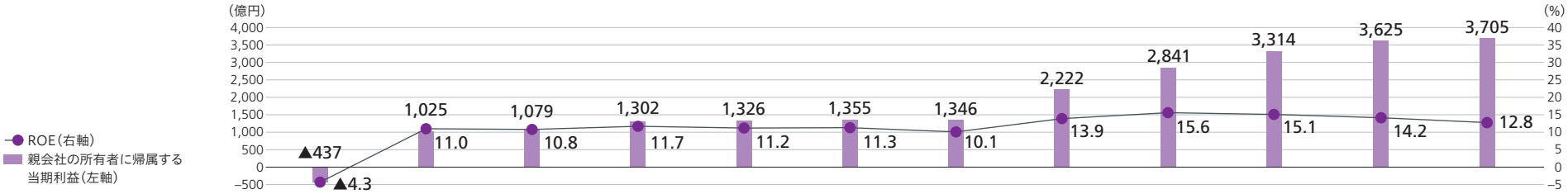
Toyota Tsusho Europe社
Gulperi Evliyaoglu

チェコで開催されたGlobal Safety Meeting

WEB 労働安全衛生の詳細はこちらをご覧ください
https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/31/

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=159.88円

	単位:百万円											単位:百万円	単位:千米ドル
	日本基準		IFRS										
	2016/3	2017/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2026/3
業績指標:													
収益 *1	¥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	**¥11,561,935**	**$72,316,330**
売上総利益	616,042	578,887	570,872	606,282	638,428	639,885	607,626	759,237	968,846	1,052,374	1,121,124	**1,264,428**	**7,908,606**
販売費及び一般管理費	475,742	432,231	411,235	414,042	420,657	430,164	400,086	450,294	532,724	583,702	616,794	**712,229**	**4,454,772**
営業活動に係る利益 *1	140,299	146,656	133,669	182,696	215,197	210,370	213,058	294,141	388,753	441,589	497,174	**545,235**	**3,410,276**
持分法による投資損益	▲5,676	10,254	10,476	11,368	4,336	▲2,489	7,523	20,686	37,205	25,849	16,661	**17,782**	**111,220**
親会社の所有者に帰属する当期利益 *1	▲43,714	102,597	107,903	130,228	132,622	135,551	134,602	222,235	284,155	331,444	362,506	**370,516**	**2,317,463**
期末現在:													
資産合計 *1	¥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	**¥8,523,667**	**$53,312,903**
親会社の所有者に帰属する持分 *1	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	**3,157,520**	**19,749,311**
資本合計 *1	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	**3,301,147**	**20,647,654**
ネット有利子負債	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	**944,074**	**5,904,891**
キャッシュ・フロー:													
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥308,338	¥193,769	¥159,770	¥215,098	¥210,796	¥267,809	¥245,055	¥50,137	¥444,290	¥542,125	¥511,874	**¥461,168**	**$2,884,463**
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲170,839	▲130,428	▲127,525	▲92,498	▲137,546	▲173,910	▲102,176	▲157,333	▲139,918	▲219,586	▲123,831	**▲28,108**	**▲175,806**
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲225,202	▲28,343	5,656	▲128,741	▲24,909	▲53,679	24,073	44,901	▲206,671	▲263,253	▲309,037	**▲33,262**	**▲208,043**
現金及び現金同等物の期末残高	399,191	430,517	426,208	423,426	465,861	496,372	677,478	653,013	771,613	878,705	951,884	**1,403,763**	**8,780,103**

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										
	2016/3	2017/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2026/3
1株当たり情報：		単位：円										単位：円	単位：米ドル
当期利益 *1													
基本的当期利益	▲¥41.42	¥97.19	¥102.21	¥123.36	¥125.63	¥128.42	¥127.52	¥210.54	¥269.19	¥313.98	¥343.40	**¥350.95**	**$2.19**
希薄化後当期利益 *2	—	97.19	102.21	—	—	—	—	—	—	—	—	**—**	**—**
配当金	20.67	23.33	23.33	31.33	33.33	36.67	37.33	53.33	67.33	93.33	105.00	**120.00**	**0.75**
配当性向 *3	—	24.0%	22.8%	25.4%	26.5%	28.6%	29.3%	25.3%	25.0%	29.7%	30.6%	**34.2%**	**—**
財務指標：													
ROE	▲4.3%	11.0%	10.8%	11.7%	11.2%	11.3%	10.1%	13.9%	15.6%	15.1%	14.2%	**12.8%**	**—**
ROA	▲1.0%	2.5%	2.6%	3.1%	3.0%	3.0%	2.8%	3.9%	4.5%	4.9%	5.1%	**4.8%**	**—**
親会社所有者帰属持分比率 *1	22.5%	24.0%	24.9%	27.3%	26.9%	26.3%	28.1%	28.2%	30.0%	34.9%	37.2%	**37.0%**	**—**
ネット有利子負債倍率（ネットDER）	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	**0.30倍**	**—**
株主総利回り（TSR）	—	—	—	—	—	—	—	112.4%	128.8%	234.8%	181.6%	**412.6%**	**—**
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、2026年3月31日現在の為替レート、1米ドル＝159.88円で換算しています。

*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2016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、2025年3月期、および2026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。

WEB 財務情報の詳細は当社コーポレートサイトの「投資家情報」をご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/ir/

営業本部別主要子会社の親会社の所有者に帰属する当期利益

単位：億円

社名 / 地域	事業内容 / 取扱商材	持分比率	2025/3	2026/3	増減差額
メタル＋(Plus)本部					
北米地域主要子会社	鉄鋼サプライチェーン（金属加工他）	—	128	**141**	+12
豪亜地域主要子会社	鉄鋼サプライチェーン（金属加工他）	—	76	**87**	+10
東アジア地域主要子会社	鉄鋼サプライチェーン（金属加工他）	—	41	**42**	+1
日本主要子会社	鉄鋼サプライチェーン（金属加工他）	—	54	**49**	▲5
サーキュラーエコノミー本部					
北米地域主要子会社	サーキュラーエコノミー事業	—	121	**68**	▲53
うち Radius Recycling 社	資源循環事業	100%	—	**7**	—
豊通マテリアル（株）	鉄・非鉄金属事業	100%	62	**73**	+11
豊通ケミプラス（株）	化学品・樹脂事業	100%	63	**66**	+3
サプライチェーン本部					
北米地域主要子会社	自動車部品物流他	—	139	**109**	▲30
豪亜地域主要子会社	自動車部品物流他	—	84	**94**	+10
欧州地域主要子会社	自動車部品物流他	—	24	**29**	+4
豊通オートモーティブクリエーション（株）	自動車部品開発・販売	100%	26	**31**	+5
豊通物流（株）	物流および貿易手配業務他	100%	14	**15**	+0
モビリティ本部					
欧州地域主要子会社	自動車卸 / 販売他	—	145	**99**	▲46
豪亜地域主要子会社	自動車卸 / 販売他	—	151	**258**	+107
中南米地域主要子会社	自動車卸 / 販売他	—	90	**87**	▲3
グリーンインフラ本部					
（株）ユーラスエナジーホールディングス	再生可能エネルギー	100%	158	**109**	▲49
（株）豊通マシナリー	機械設備関連	100%	81	**90**	+8
デジタルソリューション本部					
（株）ネクスティエレクトロニクス	半導体・電子部品販売	100%	140	**140**	▲0
エレマテック（株）	電子材料・部品販売	100%	42	**62**	+19
（株）トーメンデバイス	半導体販売	100%	55	**100**	+44
ライフスタイル本部					
ウェルネス事業主要子会社	保険仲立人・病院関連 他	100%	65	**76**	+11
NOVAAGRI 社	穀物輸出・物流インフラ	100%	▲12	**18**	+30
OLEOS MENU 社	綿実油製造・販売	100%	21	**27**	+6
豊通食料（株）	食品卸	100%	14	**18**	+3
アフリカ本部					
CFAO 社	モビリティ・ヘルスケア・コンシューマー・グリーンインフラ	100%	757	**874**	+116

組織図（2026年4月1日現在）

株主総会

- 監査役会

取締役会

社長

- 監査部
- 役員会議
- 統合リスク管理委員会
- 特定貿易管理委員会
- サステナビリティ推進委員会
- 投資戦略会議
- 投融資委員会・協議会

直轄組織・コーポレート部門

顧客・地域共創推進部
経営企画部
渉外部
広報部
DX推進部
人事部
秘書部
総務部
法務部
コンプライアンス・危機管理部
経理部
営業経理部
財務部
投資・審査部
オペレーション改善推進部
物流部
安全・環境推進部
テクノロジーX事業推進部
ネクストテクノロジーファンド推進室
カーボンニュートラル推進部

- 国内拠点
- 海外支店・事務所
- 海外現地法人

サーキュラーエコノミー本部

サーキュラーエコノミー企画部
資源開発SBU
　金属資源部
　無機資源部
電動化サプライチェーンSBU
　電動化ソリューション事業部
　電池サプライチェーン事業部
資源循環SBU
　リバースサプライチェーン事業部
　アルミサプライチェーン事業部
サステナブル素材SBU
　高機能素材事業部
　サステナブルケミカルズ部
　サステナブル素材事業部

モビリティ本部

モビリティ企画部
トヨタSBU
　米州・欧州モビリティ部
　アジア・中国モビリティ部
　オセアニア・中近東モビリティ部
　KD事業部
マルチブランドSBU
　物流ソリューション事業部
　コマーシャルモビリティ事業部
　マルチブランド事業部
バリューチェーンSBU
　カスタマーサービス部
　モビリティ・バリューチェーン事業開発部

デジタルソリューション本部

デジタルソリューション企画部
スマートソサエティ＆インフラSBU
　デバイス関連事業室
　デジタルインフラ事業部
　スマートソサエティ事業部
ITソリューション＆ソフトウェアSBU
　ITソリューション事業部
　SDV事業部

アフリカ本部

アフリカ企画部
モビリティ SBU
　トヨタアフリカモビリティ部
　アフリカモビリティバリューチェーン事業部
　アフリカモビリティ事業部
グリーンインフラSBU
　アフリカ電力・インフラ部
ヘルスケアSBU
コンシューマー SBU

メタル＋（Plus）本部

メタル＋（Plus）企画部
コア事業（国内）SBU
　モビリティ素材事業部
　鉄鋼サプライチェーン事業部
　条鋼鋼管事業部
コア事業（海外）SBU
　豪亜・東アジア事業統括部
　米州・欧州・グローバルサウス事業統括部
ネクストコア事業SBU
　グリーンインダストリー事業部
　グリーンマテリアル事業部

サプライチェーン本部

サプライチェーン企画部
サプライチェーン事業推進部
サプライチェーンDX推進部
グローバル部品SBU
　グローバル部品輸出部
　グローバル部品輸入部
　グローバル部品営業部
　ビジネスアライアンス事業部
　グローバル部品事業戦略部
ロジスティクス・モジュールSBU
　ロジスティクス事業第一部
　ロジスティクス事業第二部
　モジュール＆生産ソリューション事業部
部品・用品・機能品SBU
　サービス＆アクセサリー事業部
　モビリティパーツ事業部
　機能品・環境ソリューション事業部

グリーンインフラ本部

グリーンインフラ企画部
機械インフラSBU
　パワートレイン機械部
　EVコンポーネント機械部
　ボデー機械部
　インフラプロジェクト部
グリーンエネルギー SBU
　電力ソリューション統括部
　カーボンニュートラルフューエル部

ライフスタイル本部

ライフスタイル企画部
フード＆アグリビジネスSBU
　アグリビジネス部
　アグリサプライチェーン部
　フードマテリアル部
　フードソリューション部
ウェルネスSBU
　サステナブルファッション部
　ファシリティソリューション部
　ヘルスケア・メディカル部
　インシュアランスソリューション部

会社情報（2026年3月31日現在）

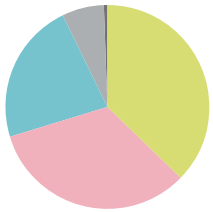
社名	豊田通商株式会社
本店所在地	〒450-8575 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号
設立年月日	1948年7月1日
従業員数	単体：3,260名 （在籍出向者を含み、受入出向者を除く） 連結：74,927名
資本金	649億3千6百万円
株式の総数	発行可能株式総数　3,000,000,000株 発行済株式の総数　1,056,417,494株 （自己株式5,752,054株を除く）
株主数	78,506名
上場証券取引所	東京、名古屋（証券コード8015）
独立監査法人	PwC Japan有限責任監査法人
株主名簿管理人／特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
（同連絡先）	〒137-8081 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
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*1（%）
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）	149,572	14.16
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）	67,526	6.39
株式会社三菱UFJ 銀行	24,295	2.30
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	13,728	1.30
株式会社三井住友銀行	12,748	1.21
JPモルガン チェース バンク 385781	11,784	1.12
高知信用金庫	11,110	1.05
日本生命保険相互会社	10,567	1.00

*1 持株比率は自己株式（5,752,054株）を控除して計算しています。

株主分布状況



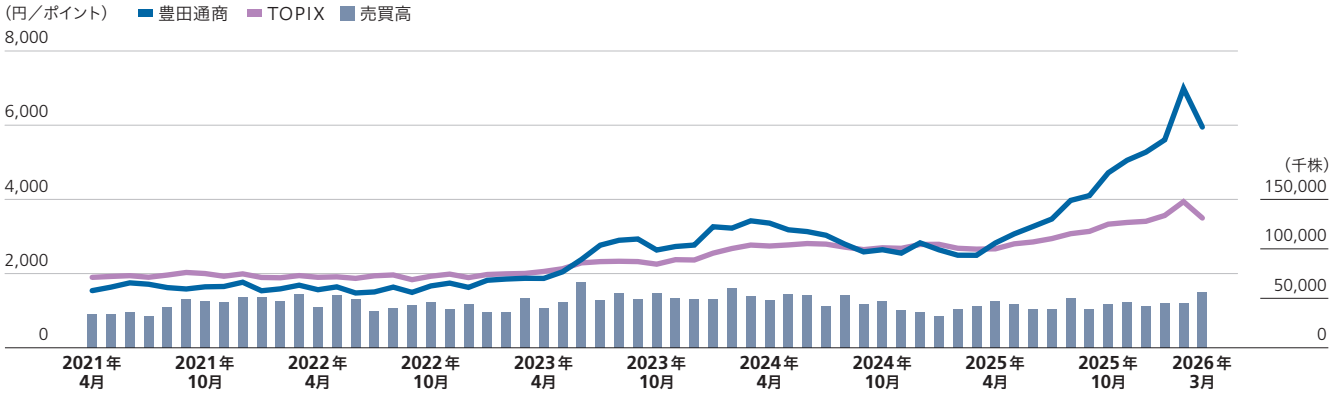
所有者別状況

その他の法人	37.23%
金融機関・証券会社	33.16%
外国人	22.42%
個人その他	6.65%
自己株式	0.54%

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）	—

株価と売買高の推移*2



*2 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。

注　2026年6月24日付で主要株主である（株）豊田自動織機の異動が生じておりますが、本レポートには、2026年3月31日時点の情報を掲載しています。詳細は「自己株式の公開買付けの結果及び自己株式の取得終了、主要株主の異動 並びに自己株式の消却に関するお知らせ」をご覧ください。
https://www.toyota-tsusho.com/press/upload_files/202606031530_jp.pdf

編集後記
広報部から読者の皆さまへ

統合レポート2026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、中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）で掲げている「成長戦略」「財務・資本戦略」「人財・組織戦略」「サステナビリティ戦略」それぞれの次元上昇を中軸に、社長メッセージでその全体像をお伝えするとともに、各パートでその取り組み内容を説明する構成としました。当社ならではの表現を各メッセージやデザイン等に反映することで、当社らしい持続的な企業価値向上に向けたストーリーをお伝えすることを意識しました。また、Gemballityを発揮する当社グループ従業員の姿を躍動感ある写真と共に「VOICE」としてご紹介しています。ステークホルダーの皆さまにとって、「“異能の総合商社”として企業価値を向上」させていく当社の姿への理解を深めていただき、対話のきっかけとなれば幸いです。

有価証券報告書
https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/

サステナビリティ関連情報
https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/

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/

豊田通商株式会社

〒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/

ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C009166

VEGETABLE OIL INK

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