

I. 企業集団の現況に関する事項

1. 事業の経過及びその成果

(1) 事業の状況

当連結会計年度の世界経済を概観しますと、新型コロナウイルス感染拡大からの回復基調もウクライナ戦争長期化等に起因する粘着的なインフレが景気回復の重石となりました。また経済安全保障リスクの高まりや米国の銀行破綻に端を発した連鎖的な信用不安の拡大等、先行きの不透明感が強まりました。

米国経済は、堅調な個人消費と逼迫した労働市場を背景とした物価上昇により金融引き締め策が継続する中、信用不安の高まりから地方銀行の破綻が相次ぐ等、金融市場に不安が残りました。欧州経済は、ウクライナ戦争長期化等によるエネルギー価格の高騰を背景としたインフレが個人消費を抑制し、景気は減速基調となりました。また大手銀行の経営危機等もあり、金融不安が残りました。中国経済は、ゼロコロナ政策で景気が減速基調となっていました。一方、年末のゼロコロナ政策解除以降、設備投資や個人消費が回復しました。一方、低調な不動産投資や高止まりする失業率等が懸念材料となりました。新興国はまだら模様の経済基調であり、経済活動再開や供給制約の緩和等に伴う外需主導の景気回復を享受する国々がある一方、一部の国々では資源価格高騰や政情不安等により景気は減速しました。

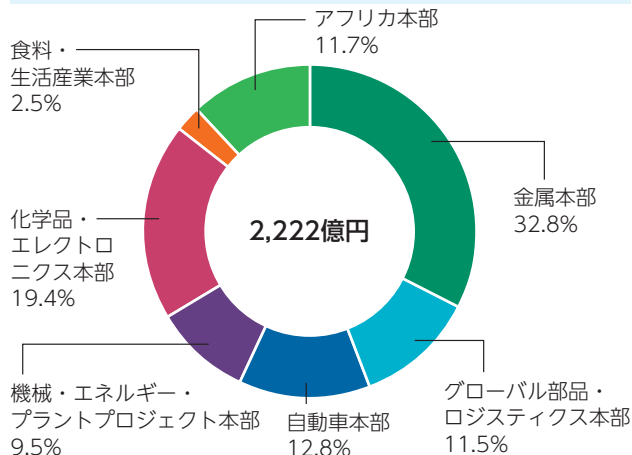
こうした中、わが国経済は、インバウンド需要や輸出の回復等外需が経済拡大に寄与した一方、輸入物価主導型のインフレによる国内個人消費の低迷が景気の下押し圧力となりました。また、長引く円安基調により1月の経常収支が過去最大の赤字を計上する等、貿易動向も先行き不安な情勢となりました。

このような環境のもと、豊田通商グループの当連結会計年度の収益は、自動車販売の増加、金属等の市況及び欧州電力価格上昇により、前連結会計年度を1兆8,205億円(22.7%)上回る9兆8,485億円となりました。

利益につきましては、営業活動に係る利益は販売費及び一般管理費の増加の一方で、売上総利益の増加により、前連結会計年度を946億円(32.2%)上回る3,887億円となりました。当期利益(親会社の所有者に帰属)は前期一過性利益の影響があったものの営業活動に係る利益の増加に加え、持分法投資損益の増加等により、前連結会計年度を619億円(27.9%)上回る2,841億円となりました。

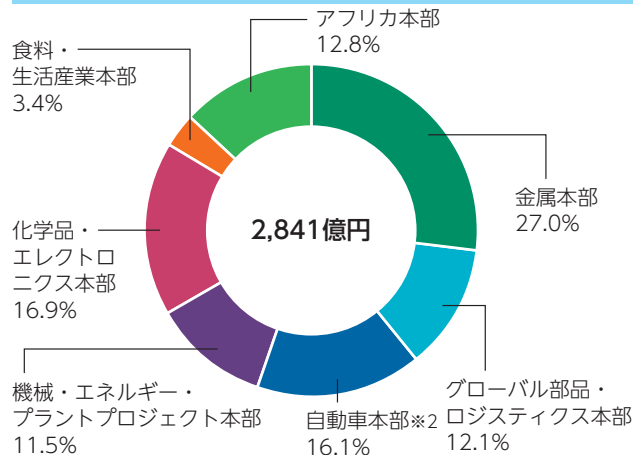
■ 事業本部別当期利益（親会社所有者帰属）構成比

2022年3月期



※上記のほか、その他△0.2%があります。

2023年3月期



※1 上記のほか、その他0.2%があります。

※2 2023年4月から、本部名を「自動車本部」から「モビリティ本部」に名称変更しています。



金属本部

当期利益（親会社所有者帰属）

766億円

前連結会計年度比

5.0%増

豊通リチウム株式会社が福島県楢葉町に建設を進めていた、国内初となる水酸化リチウムの製造工場が、2022年11月に竣工しました。電動車の普及加速やバッテリー性能の向上に伴い、これまで以上に需要が見込まれる水酸化リチウムを高品質かつ安定的に供給する事で、カーボンニュートラルに貢献するとともに、本事業を通じて地域経済の活性化や東日本大震災の被災地域の産業復興にも貢献していきます。



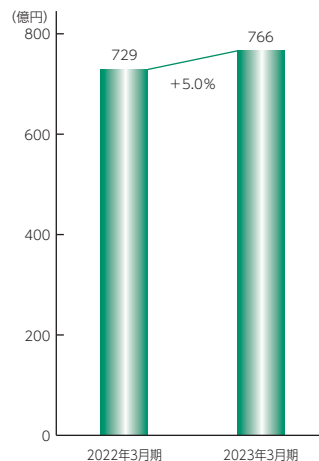
豊通リチウム外観

主な取扱品目及び事業

普通鋼、特殊鋼、建設鋼材、非鉄金属地金、貴金属地金、軽圧品、伸銅品、鉄くず、非鉄金属くず、合金鉄、銑鉄、使用済み自動車・部品、廃触媒、レアアース・レアメタル 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、前期一過性利益の影響があったものの、市況上昇及び豪亜における自動車生産関連の取り扱い増加等により、前連結会計年度を37億円（5.0%）上回る766億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



グローバル部品・ロジスティクス本部

当期利益（親会社所有者帰属）

343億円

前連結会計年度比

33.9%増

株式会社Resilireと協業し、同社が開発したサプライチェーンの可視化・リスク管理サービスと当社の物流に関するオンラインプラットフォーム「Streams（ストリームズ）」を組み合わせ、リスク対策に向けた一気通貫サービスの提供を、2022年11月から開始しました。デジタルトランスフォーメーションの推進を通じてお客様のサプライチェーンの強靱化及び事業継続計画強化に貢献していきます。

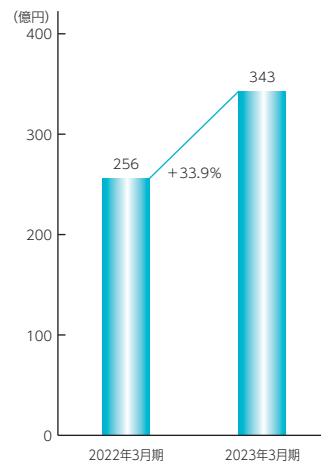


主な取扱品目及び事業

自動車用構成部品、物流事業、タイヤ組付事業 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、北米、欧州及び豪亜における自動車部品の取り扱い増加等により、前連結会計年度を87億円（33.9%）上回る343億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



<サービス例：災害状況把握>



サプライチェーンリスク管理サービス



自動車本部

当期利益（親会社所有者帰属）
457億円

前連結会計年度比
60.4%増

カンボジアにおいて、車両組立事業会社であるToyota Tsusho Manufacturing (Cambodia) Co., Ltd.を2022年8月に設立しました。本事業は、同年11月にカンボジア政府と当社が締結した「自動車産業の発展に向けた協業に関するMOU（覚書）」に基づく取り組みであり、同国の自動車産業と経済及び社会の発展に貢献していきます。



カンボジア政府とのMOU締結



建設中の車両組み立て工場完成イメージ図



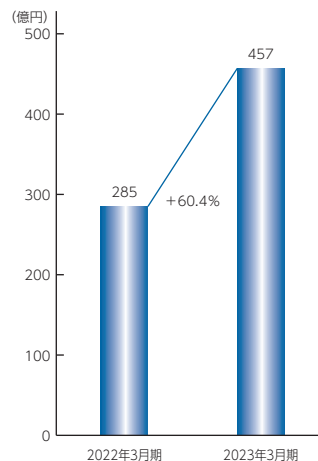
組み立て予定のHILUX・FORTUNER

主な取扱品目及び事業

乗用車、商用車、二輪車、トラック、バス、産業車輛、車両部品、販売周辺事業（小・中規模生産、架装、中古車、販売金融等） 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、豪亜を中心とした海外自動車販売会社の取扱台数増加等により、前連結会計年度を172億円（60.4%）上回る457億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



※2023年4月から、本部門を「モビリティ本部」に名称変更しています。



機械・エネルギー・ プラントプロジェクト本部

当期利益（親会社所有者帰属）

326億円

前連結会計年度比

53.8%増

再生可能エネルギー事業の更なる拡大を目的に、東京電力ホールディングス株式会社が保有する株式会社ユースエナジーホールディングスの株式40%を取得し、2022年8月に完全子会社化しました。また、同目的で、ソフトバンクグループ株式会社が保有するSBエナジー株式会社の85%の株式を取得し、2023年4月に子会社化するとともに社名をテラスエナジー株式会社に改めました。カーボンニュートラル実現への取り組みを加速させることで、脱炭素社会への移行に貢献していきます。



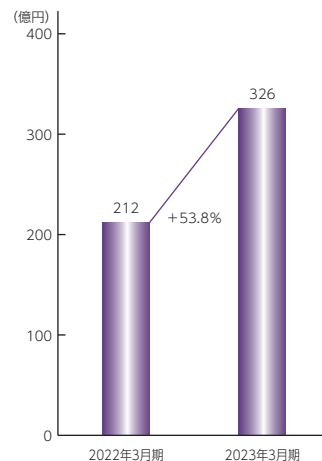
道北浜里ウインドファーム

主な取扱品目及び事業

自動車産業を中心とした製造・物流設備、部品・工具類、建設機械等、風力・太陽光、水力、地熱、バイオマス等の再生可能エネルギー発電事業、天然ガス・石油製品・バイオ燃料、電力・空港・港湾等のインフラ事業 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、前期一過性利益の影響及び当期電力事業における一過性損失があったものの、欧州電力価格の上昇等により、前連結会計年度を114億円（53.8%）上回る326億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



ハワイ ワイアナエ太陽光



化学品・ エレクトロニクス本部

当期利益（親会社所有者帰属）

479億円

前連結会計年度比

11.3%増

ペットボトルの水平リサイクルを目的に、2022年10月に豊通ペトリサイクルシステムズ株式会社が滋賀県にて工場を本格稼働しました。また同月、Car to Carの水平リサイクル実現を目的に、当社が出資している株式会社プラニックが静岡県にて御前崎工場を本格稼働しました。両社のリサイクル事業を通じて、サーキュラーエコノミーを推進していきます。



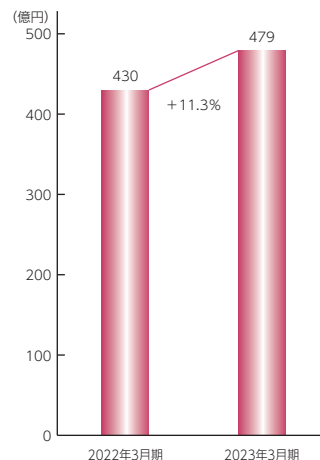
プラニック外観

主な取扱品目及び事業

自動車用構成部品、半導体・電子部品、モジュール製品、自動車用組み込みソフト、ネットワーク構築・保守・運用・ヘルプデスク、情報通信機器、海外ITインフラ輸出、パソコン・周辺機器及び各種ソフトウェア、ITS（インテリジェントトランスポートシステムズ）機器、合成樹脂、ゴム、電池・電子材料、精密無機化学品、油脂化学品、添加剤、医薬品及び医薬品原料 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、エレクトロニクス事業の取り扱い増加及び化学品事業における市況の上昇等により、前連結会計年度を49億円（11.3%）上回る479億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



豊通ペトリサイクルシステムズ工場内部



食料・生活産業本部

当期利益（親会社所有者帰属）

95億円

前連結会計年度比

73.9%増

インド国内において病院向けリネンサプライ等の高品質な医療周辺サービスを提供する事を目的に、株式会社トーカイと設立したValabhi Hospital Services Private Limitedが2022年11月から営業を開始しました。より安心・安全な医療の提供と地域医療の発展に貢献できるように、新しいリネンサプライの事業モデル構築と高品質な医療周辺サービスの提供を推進していきます。



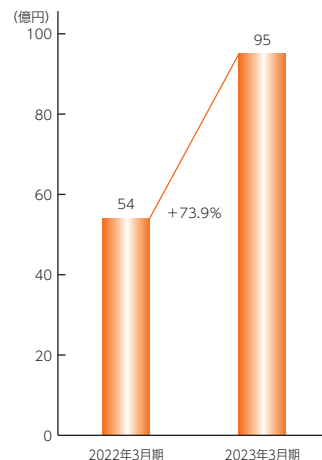
当社が運営する日本式総合病院
SAKRA WORLD HOSPITAL（サクラ病院）
でのベッドメイキング

主な取扱品目及び事業

飼料原料、穀物、加工食品、食品原料、農水畜産物、酒類、損害・生命保険、証券仲介、繊維製品、衣料、介護・医療関連用品、建築・住宅資材、オフィス家具、総合病院事業、ホテルレジデンス事業 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、南米食料事業における輸送費負担増加があるものの、国内生活産業事業の一過性利益等により、前連結会計年度を41億円（73.9%）上回る95億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



リネンサプライのパートナー企業である
Vashkleenの工場での洗濯作業



アフリカ本部

当期利益（親会社所有者帰属）

363億円

前連結会計年度比

39.8%増

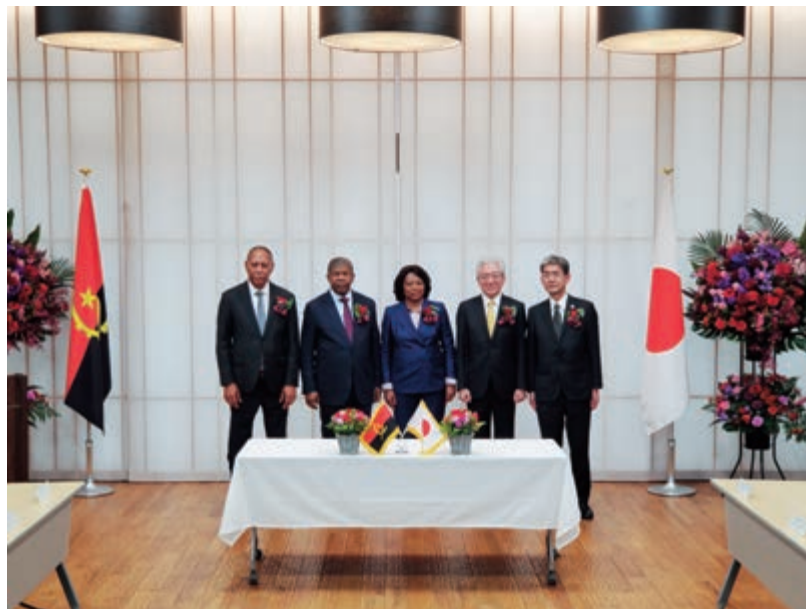
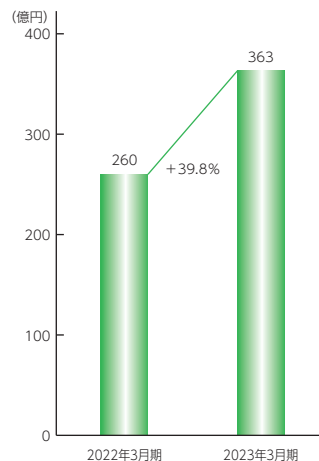
アンゴラの保健省とヘルスケア分野に関して、またエネルギー・水省及び交通省傘下の開発公社と再生可能エネルギーをはじめとするグリーンエコノミー分野に関して、それぞれMOU（覚書）を、2023年3月に締結しました。同国が進める産業の多角化に寄与し、経済発展に貢献していきます。

主な取扱品目及び事業

アフリカにおける、製造・販売・サービス（自動車、ヘルスケア、消費財・リテール事業等）、電力インフラ、農業、ICT 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、自動車販売会社の取扱台数増加等により、前連結会計年度を103億円（39.8%）上回る363億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



アンゴラ政府とのMOU調印式

(2) 資金調達の状況

当社は、金利変動リスクやリファイナンスリスクを踏まえながら「資産の内容に見合った調達」を基本方針とし、適切な流動性の確保と財務の安定性の維持に配慮しながら、金融機関からの借入及びコマーシャル・ペーパーの発行、社債の発行などによる資金調達を行っております。

また、金融市場の混乱等の不測の事態が発生した場合の資金調達に備えるため、当連結会計年度末現在、国内外の主要銀行と500億円相当額のマルチカレンシー・リボルビング・ファシリティ（複数通貨協調融資枠）及び1,200百万米ドルのコミットメントライン契約を締結しております。当該融資枠の当連結会計年度末における借入未実行残高は次のとおりであります。

複数通貨協調融資枠及びコミットメントラインの総額	500億円相当額及び1,200百万米ドル
借入実行残高	—
借入未実行残高	500億円相当額及び1,200百万米ドル

一部の連結子会社においても、資金調達の機動性と安全性を確保するため取引金融機関とコミットメントライン契約を締結しております。これらの契約に基づく当連結会計年度末の借入未実行残高は次のとおりであります。

コミットメントラインの総額	250百万ユーロ
借入実行残高	—
借入未実行残高	250百万ユーロ

(3) 設備投資等の状況

当連結会計年度におきまして、当社及び連結子会社は、総額2,017億32百万円の設備投資を行いました。これは主に風力発電関連施設への設備投資を行ったことによるものであります。

2. 対処すべき課題

世界経済の先行きは、ロシア・ウクライナ情勢をきっかけとした原材料やエネルギー価格の高騰、急激な為替や金利の変動など、不確実性の高い状況が継続するものと予想されます。また、当社を取り巻く事業環境は、デジタルトランスフォーメーションによる第4次産業革命の波や、地球環境の世界的な意識の高まり、地政学リスクによるサプライチェーンの分断など、これまでにない範囲とスピードで変化しています。このような状況下においても、当社はこれらの変化を更なる成長のチャンスとして捉え、リーンな経営を徹底し、新しい分野へのチャレンジを推し進めてまいります。

また、脱炭素社会の実現を含む未来社会への貢献を加速させるために、当社が強みを持つ重点分野と当社が取り組むカーボンニュートラルとサーキュラーエコノミー（循環型経済）の領域を再定義し、「6つの注力事業とプラスα事業としてのEoL^(※1)事業」へと整理をいたしました。取り組むべき領域を明確化させ、当社が従来取り組んできた基盤事業と掛け合わせることで、「Be the Right ONE」の追求を加速してまいります。



「6つの注力事業とプラスα事業としてのEoL事業」

ネクストモビリティ	再エネ・エネマネ	アフリカ	循環型静脈事業
<ul style="list-style-type: none"> ● 外部環境変化へ迅速に対応 ● 安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献 ● MaaS^(※2)やCASE^(※3)事業の取り組みを加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本再エネ事業No.1 ● クリーンな電力事業者として進出国、事業領域を拡大 ● 脱炭素社会移行へ貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● モビリティ事業・それ以外（ヘルスケア・消費財等）の更なる拡大 ● アフリカ社会の課題解決・地域の発展に貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物削減により循環型社会へ貢献 ● 天然資源を再利用・リサイクルし、資源循環の仕組みを構築
バッテリー	水素・代替燃料	EoL	
<ul style="list-style-type: none"> ● 未来の電動化社会へ対応 ● 温暖化排出ガス削減によるサステナブルなバッテリーのサプライチェーン実現を目指す ● 脱炭素社会移行へ貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● 燃料電池を軸にした水素社会を実現 ● 脱炭素社会移行へ貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● ヘルスケアを中心とした事業を展開し、当社が強みを持つ国・地域のQOL^(※4)を向上 ● 快適で健やかな未来社会の実現に貢献 	

豊田通商グループは、さまざまな社会課題の中でも優先的に取り組むべきサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を特定しています。このうち4つの重要課題については、注力事業と深く連動しており、事業を通して課題解決に取り組むとともに、中期経営計画達成に向けた成長戦略と位置付けております。

「Global Vision」のありたい姿「Be the Right ONE」の実現を追求し、お客さまや社会から選ばれる唯一無二のパートナーであり続けることを通して、社会・環境への責任を果たしてまいります。

株主の皆さまにおかれましては、今後とも一層のご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

- ※ 1 Economy of Life（命の経済）
- ※ 2 Mobility as a Service
- ※ 3 Connected（つながる化）、Autonomous（自動運転）、
Shared & Services（カーシェアリングなどのサービス）、Electric（電動化）の頭文字
- ※ 4 Quality of Life（生活の質）

3. 財産及び損益の状況の推移

区 分	第99期 (2020年3月期)	第100期 (2021年3月期)	第101期 (2022年3月期)	第102期 (当連結会計年度) (2023年3月期)
収 益 (百 万 円)	6,694,071	6,309,303	8,028,000	9,848,560
税 引 前 利 益 (百 万 円)	224,801	221,425	330,132	427,126
当 期 利 益 (親会社の所有者に帰属) (百万円)	135,551	134,602	222,235	284,155
基本的 1 株 当 たり 当 期 利 益 (親会社の所有者に帰属) (円)	385.25	382.56	631.63	807.58
総 資 産 (百 万 円)	4,545,210	5,228,004	6,143,125	6,377,064
親会社の所有者に帰属する持分(百万円)	1,196,635	1,469,657	1,735,011	1,914,327

4. 重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
豊田スチールセンター株式会社	1,500百万円	90.0%	金属加工及び保管
豊通マテリアル株式会社	980百万円	100.0	金属製品の販売及び原材料等の集荷・販売
豊通鉄鋼販売株式会社	310百万円	100.0	鋼材の販売
株式会社ユーラスエナジーホールディングス	18,199百万円	100.0	風力及び太陽光発電事業
株式会社豊通マシナリー	325百万円	100.0	機械器具販売及びエンジニアリング業務
株式会社ネクスティエレクトロニクス	5,284百万円	100.0	半導体の輸出入及び販売
エレマテック株式会社	2,142百万円	58.6	電子材料・電子部品の販売
株式会社トーマンデバイス	2,054百万円	50.1※	サムスン製半導体の販売
豊通ケミプラス株式会社	670百万円	100.0	合樹化学品の販売及び輸出入
豊通保険パートナーズ株式会社	10百万円	100.0	損害保険・生命保険の代理業
Toyota Tsusho South Pacific Holdings Pty Ltd	74,865千豪ドル	100.0	自動車販売会社の持ち株会社
Nova Agri Infra-Estrutura de Armazenagem e Escoamento Agricola S.A.	231,030千ブラジルレアル	100.0※	穀物の集荷及びインフラ事業
C F A O S A S	12,198千ユーロ	100.0	自動車販売及び医薬品等卸売業
豊田通商アメリカ	90,000千米ドル	100.0	輸出入業及び卸売業
豊田通商ヨーロッパ	19,657千ユーロ	100.0	輸出入業及び卸売業
豊田通商タイランド	2,564,039千タイバーツ	100.0	輸出入業及び卸売業
豊田通商アジアパシフィック	2,000千シンガポールドル	100.0	輸出入業及び卸売業
豊田通商インドネシア	3,350千米ドル	100.0	輸出入業及び卸売業
豊田通商上海	33,178千人民元	100.0※	輸出入業及び卸売業
豊田通商広州	9,934千人民元	100.0※	輸出入業及び卸売業
豊田通商天津	16,557千人民元	100.0※	輸出入業及び卸売業

(注) ※印は、子会社による所有を含む比率を表示しております。

5. 主要な事業内容

豊田通商グループは当社及び1,007社の子会社・関連会社で構成されており、商社である当社を中心として、国内及び海外において金属、グローバル部品・ロジスティクス、自動車、機械・エネルギー・プラントプロジェクト、化学品・エレクトロニクス、食料・生活産業等多岐にわたる商品の売買取引を行うほか、取引に関連する商品の製造・加工・販売、事業投資、サービスの提供等幅広い事業を展開しております。

主な取扱品目及び事業は、「1. 事業の経過及びその成果 (1) 事業の状況」に記載しております。

6. 主要な営業所

(1) 当社

国内

本社（本店） 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号
 東京本社 東京都港区港南二丁目3番13号
 支店 大阪、浜松、豊田、北海道、東北、新潟、北陸、広島、九州
 （注）上記のほか、出張所3か所、営業所1か所、分室3か所があります。

海外

支店 マニラ（フィリピン）、バグダッド（イラク）
 駐在員事務所 ヤンゴン（ミャンマー）、カイロ（エジプト）等21か所

(2) 子会社

国内

豊田スチールセンター株式会社（愛知）、株式会社ネクスティ エレクトロニクス（東京）、
 エレマテック株式会社（東京）、株式会社トーメンデバイス（東京）等128社

海外

豊田通商アメリカ（米国）、豊田通商ヨーロッパ（ベルギー）、豊田通商タイランド（タイ）、
 CFAO SAS（フランス）等647社

7. 従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
66,944名	1,726名増

（注）従業員数は就業人員数（豊田通商グループよりグループ外への出向者を除き、グループ外から豊田通商グループへの出向者を含む。）であります。

8. 主要な借入先の状況

主要な借入先	当連結会計年度末借入金残高
株式会社三菱UFJ銀行	484,466百万円
株式会社三井住友銀行	220,601
株式会社みずほ銀行	155,342

【ご参考】

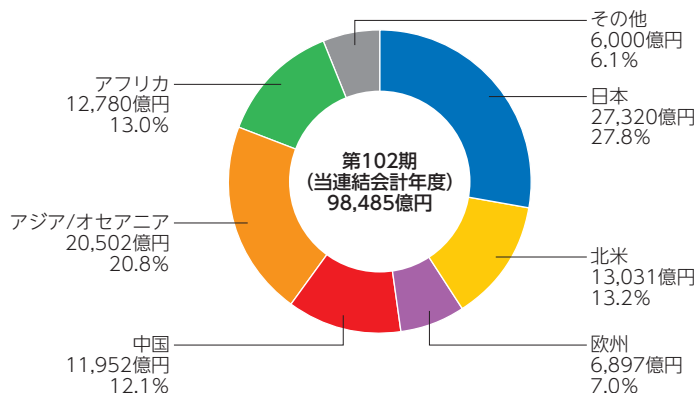
事業本部別所在地別子会社・関連会社数

(2023年3月31日現在)

区 分	日本	アジア・オセアニア	北米	欧州	アフリカ	その他	合 計
金 属 本 部	20	43	14	7	1	11	96
グローバル部品・ロジスティクス本部	12	41	16	3	1	7	80
自 動 車 本 部	4	60	1	29	1	13	108
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部	67	35	90	65	5	18	280
化学品・エレクトロニクス本部	18	60	8	5	0	6	97
食 料 ・ 生 活 産 業 本 部	32	37	2	2	0	6	79
ア フ リ カ 本 部	0	9	0	40	173	8	230
コーポレート部門&現地法人	6	18	5	3	0	5	37
合 計	159	303	136	154	181	74	1,007

(注) 2023年4月から、本部名を「自動車本部」から「モビリティ本部」に名称変更しています。

地域別収益



Ⅱ. 会社の状況に関する事項

1. 株式に関する事項 (2023年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 352,078,449株 (自己株式 1,978,067株を除く。)
- (3) 株主数 41,010名
- (4) 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
トヨタ自動車株式会社	76,368千株	21.69%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	52,028	14.78
株式会社豊田自動織機	39,365	11.18
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	20,967	5.96
株式会社三菱UFJ銀行	8,098	2.30
株式会社三井住友銀行	4,249	1.21
JPMorgan証券株式会社	3,778	1.07
ステートストリートバンクウェストクライアント・トリーティ 505234	3,556	1.01
日本生命保険相互会社	3,522	1.00
高知信用金庫	3,265	0.93

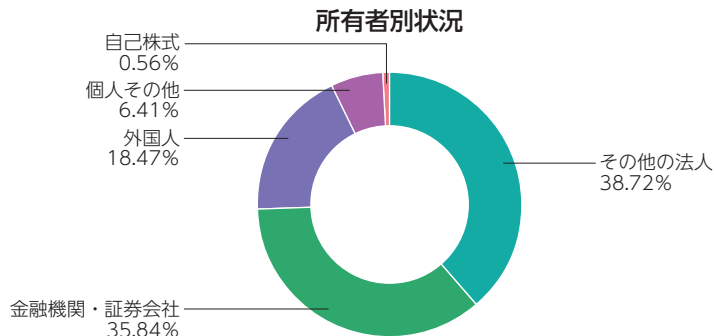
(注) 持株比率は自己株式 (1,978,067株) を控除して計算しております。

(5) 当該事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

取締役 (社外取締役を除く)	株式の種類及び数		交付された役員の人数
	当社普通株式	数	
	10,315株		3名

【ご参考】

株主分布状況



2. 会社役員に関する事項 (2023年3月31日現在)

(1) 取締役及び監査役の状況

氏名	会社における地位	担当及び重要な兼職の状況
村上晃彦	取締役会長	
貸谷伊知郎	※取締役社長 CEO	
富永浩史	※取締役 CSO 極CEO	新興地域統括、経営企画部、広報部、IT戦略部担当
岩本秀之	※取締役 CFO	投資・審査部担当
藤沢久美	取締役	株式会社国際社会経済研究所理事長、株式会社しずおかフィナンシャルグループ取締役、株式会社ネットプロテクションズホールディングス取締役、セルソース株式会社取締役
河本邦仁	取締役	
Didier Leroy	取締役	トヨタモーターヨーロッパ株式会社取締役会長
井上ゆかり	取締役	日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長、サントリー食品インターナショナル株式会社取締役
宮崎和政	常勤監査役	
林健太郎	常勤監査役	
桑野雄一郎	監査役	高樹町法律事務所代表弁護士、株式会社昭文社ホールディングス取締役(監査等委員)
高橋勉	監査役	株式会社スカパーJSATホールディングス監査役、みずほ信託銀行株式会社取締役(監査等委員)
田上静之	監査役	

- (注) 1. ※印は代表取締役であります。
 2. CEO : Chief Executive Officer, CSO : Chief Strategy Officer, CFO : Chief Financial Officer
 3. 取締役藤沢久美、河本邦仁、Didier Leroy及び井上ゆかりの各氏は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。なお、当社は藤沢久美、河本邦仁及び井上ゆかりの各氏を東京証券取引所及び名古屋証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。
 4. 監査役桑野雄一郎、高橋勉及び田上静之の各氏は会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。なお、当社は桑野雄一郎、高橋勉及び田上静之の各氏を東京証券取引所及び名古屋証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。
 5. 監査役桑野雄一郎氏は、弁護士資格を有しており、企業法務及びコンプライアンスに関する相当程度の知見を有しております。
 6. 監査役高橋勉氏は、公認会計士の資格を有しており、企業会計、企業監査及びコンプライアンスに関する相当程度の知見を有しております。
 7. 監査役豊田周平氏は、2022年6月24日開催の第101回定時株主総会終結のときをもって辞任により退任いたしました。
 8. 取締役藤沢久美氏は、2022年4月1日付で株式会社国際社会経済研究所の理事長に就任、2022年10月3日付で株式会社静岡銀行の完全親会社として設立された株式会社しずおかフィナンシャルグループの社外取締役に就任いたしました。また、2022年5月26日付で株式会社クリーク・アンド・リバー社の社外取締役に退任いたしました。
 9. 監査役田上静之氏は、2022年10月27日付で東京書籍株式会社の常勤監査役を退任いたしました。
 10. 2023年4月1日付で、取締役の会社における地位及び担当を次のとおり変更しております。

氏名	会社における地位	担当
富永浩史	※取締役 CSO 極CEO	新興地域統括、広報部
岩本秀之	※取締役 CFO	

(注) ※印は代表取締役であります。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役及び各社外監査役は、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める額を責任の限度としております。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

① 被保険者の範囲

当社、当社の子会社及び関連会社の取締役、監査役、執行役員及び管理職又は監督者の地位にある従業員。

② 保険契約の内容の概要

被保険者が上記①の役職としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償するものです。ただし、贈収賄などの犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員等自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じています。なお、保険料は全額会社負担としています。

(4) 取締役及び監査役の報酬等

① 取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する内容及び決定方法

(a) 決定方針及び決定プロセス

当社の取締役の報酬は、基本報酬としての[i]固定報酬と、業績連動報酬としての[ii]賞与（短期インセンティブ）、[iii]譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ）で構成しております。固定報酬と業績連動報酬の比率は、50:50を目安としております。また、業績連動報酬のうち、「賞与」と「譲渡制限付株式報酬」の比率は、70:30としております。各事業年度における業績連動報酬の支給額は、取締役が当社グループ会社全体の最終利益（臨時的、偶発的に発生した収益及び損失を含む）に対して責任を負うことから、役員毎に前事業年度の連結当期利益（親会社の所有者に帰属）を指標として決定しております。

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、賞与及び譲渡制限付株式報酬は支給しません。監査役においても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ます。

当社は、取締役会の諮問機関として、過半数が独立社外取締役で構成される「役員報酬委員会」を設置しております。同委員会の委員長は代表権を持たず業務執行に関与しない取締役会長が務めております。「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、かかる審議結果を踏まえて本方針、株主総会に上程する役員報酬議案（役員賞与と支給の件）及び譲渡制限付株式報酬に係る取締役の個人別の報酬を決議いたします。なお、固定報酬及び賞与に係る取締役の個人別の報酬額については、柔軟かつ機動的に行う観点から、代表取締役社長へ決定を委任しております。代表取締役社長は、役員報酬委員会の各構成員からの個別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報酬額を決定しております。取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、取締役会で決議された本方針と整合していることや、役員報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認の上、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

(b) 各報酬の決定方法

当社取締役（社外取締役除く、以下「対象取締役」という）の各報酬の概要は以下の通りです。

〔i〕 固定報酬

固定報酬は月額報酬とし、業界他社の報酬データ等を参考として、各取締役の役位とその職責を勘案し、妥当な水準を設定しております。

〔ii〕 賞与

各事業年度における個人別の賞与の支給額は、役位毎に応じて定められる業績連動報酬の合計額の70%に対し、必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえた調整を行って決定しております。

〔iii〕 譲渡制限付株式報酬

各事業年度における個人別の譲渡制限付株式報酬の支給額は、役位毎に応じて定められる業績連動報酬の合計額の30%に対し、必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえた調整を行って決定しております。

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します。

2020年6月23日開催の第99回定時株主総会で定められた株式報酬額（年額：2億円以内）の範囲内において、取締役会で株式報酬を決議します。主な内容は以下の通りです。

対象者	当社取締役（社外取締役除く）
株式報酬枠	対象取締役に對して合計で年額2億円以内
各取締役に對する株式報酬額	会社業績等を踏まえて毎年設定
割り当てる株式の種類及び 割り当て方法	普通株式（割当契約において譲渡制限を付したものを）を発行又は処分
割り当てる株式の総数	対象取締役に對して合計で年20万株以内
払込金額	各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
譲渡制限期間	割当日から退任日
譲渡制限の解除条件	譲渡制限期間の満了をもって制限を解除
当社による無償取得	譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式のすべて、若しくは一部を当社が無償取得することができる
各取締役に對する支給決定 プロセス	役員報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会にて決定
組織再編時の調整	当社が消滅会社となる合併、完全子会社となる組織再編等の場合、合理的に調整した数の株式について譲渡制限を解除する
端数株の取扱い	一株未満は切り捨て

② 取締役及び監査役の報酬等の総額

区 分	報酬等の 総 額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		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)	518百万円 (57)	271百万円 (57)	172百万円 (-)	74百万円 (-)	10名 (4)
監 査 役 (うち社外監査役)	126 (43)	126 (43)	- (-)	- (-)	7 (4)
合 計 (うち社外役員)	645 (100)	398 (100)	172 (-)	74 (-)	17 (8)

- (注) 1. 使用人兼務取締役はおりません。
2. 上記には、2022年6月24日開催の第101回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役2名（社外取締役を含まず）ならびに監査役2名（うち社外監査役1名）を含んでおります。
3. 2020年6月23日開催の第99回定時株主総会決議により、①取締役に対する固定報酬に係る報酬枠は年額6億円以内（うち社外取締役は年額90百万円以内）、②株式報酬に係る報酬枠は年額2億円以内（割り当てる株式の総数は年間20万株以内）と定められています。なお、上記①の決議に係る株主総会終結時点での取締役は8名（うち社外取締役4名）、上記②の決議に係る株主総会終結時点での取締役（社外取締役を除く）は4名です。
4. 2014年6月20日開催の第93回定時株主総会決議により、監査役に対する報酬枠は月額16百万円以内と定められています。なお、当該決議に係る株主総会終結時点での監査役は5名（うち社外監査役3名）です。
5. 報酬等の総額には、2023年6月23日開催の第102回定時株主総会において付議いたします以下の役員賞与が含まれております。
取締役 4名 172百万円
6. 上記報酬等のうち、「賞与」（上記(4)①(b) ii ご参照）及び「株式報酬」（上記(4)①(b) iii ご参照）に係る業績指標である前事業年度の連結当期利益（親会社の所有者に帰属）は2,841億円です。
7. 上記の「株式報酬」は、参考値として、当事業年度に係る株式報酬である譲渡制限付株式と引換えにする払込みに充てるための金銭債権として付与を想定（暫定）している額を記載しています。
8. 当事業年度の固定報酬及び賞与に係る取締役の個人別の報酬額の決定は、当社取締役会決議に基づき当社代表取締役社長貸谷伊知郎に委任いたします。当該委任の内容、理由等については、上記(4)①(a)をご参照ください。

(5) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

- ・取締役藤沢久美氏は、株式会社国際社会経済研究所理事長、株式会社しずおかフィナンシャルグループ、株式会社ネットプロテクションズホールディングス及びセルソース株式会社の社外取締役であります。株式会社しずおかフィナンシャルグループの子会社である株式会社静岡銀行と当社との間には、資金借入の取引関係があります。株式会社国際社会経済研究所、株式会社ネットプロテクションズホールディングス及びセルソース株式会社と当社との間には特別の関係はありません。
- ・取締役Didier Leroy氏は、トヨタモーターヨーロッパ株式会社の取締役会長であります。トヨタモーターヨーロッパ株式会社と当社との間には製品及び原材料の仕入・販売等の取引があります。
- ・取締役井上ゆかり氏は、日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長、及びサントリー食品インターナショナル株式会社の社外取締役であります。日本ケロッグ合同会社及びサントリー食品インターナショナル株式会社と当社との間には特別の関係はありません。
- ・監査役桑野雄一郎氏は、高樹町法律事務所の代表弁護士、及び株式会社昭文社ホールディングスの社外取締役（監査等委員）であります。高樹町法律事務所及び株式会社昭文社ホールディングスと当社との間には特別の関係はありません。
- ・監査役高橋勉氏は、株式会社スカパーJSATホールディングスの社外監査役及びみずほ信託銀行株式会社の社外取締役（監査等委員）であります。株式会社スカパーJSATホールディングスと当社との間には特別の関係はありません。みずほ信託銀行株式会社と豊田通商企業年金基金との間には年金資産の一部について運用委託の関係がありますが、そのほかみずほ信託銀行株式会社と当社との間には特別の関係はありません。



社外取締役を交えたサステナビリティ推進委員会



社外役員との経営議論

② 主な活動状況及び社外取締役が期待される役割に関して行った職務の概要

区分	氏名	主な活動状況及び社外取締役が期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	藤 沢 久 美	当期開催の取締役会13回中13回に出席しています。投資、国際金融、ダイバーシティ等の分野における豊富な経験と幅広い知見をもとに、主として当社の新規事業やダイバーシティ経営への助言や発言を積極的に行い、業務執行の監督を行っています。また、役員人事委員会・役員報酬委員会の委員として当期開催の両委員会の全ての回に出席し、役員人事案ならびに報酬案に関し客観的な立場から審議しています。
取締役	河 本 邦 仁	当期開催の取締役会13回中13回に出席しています。研究者としての高い次元の学術的知見をもとに、主として当社の推進する新規事業やカーボンニュートラル推進への取り組みに関する助言や発言を積極的に行い、業務執行の監督を行っています。また、役員人事委員会・役員報酬委員会の委員として当期開催の両委員会の全ての回に出席し、役員人事案ならびに報酬案に関し客観的な立場から審議しています。
取締役	Didier Leroy	当期開催の取締役会13回中13回に出席しています。豊富な経営経験とグローバルかつ自動車分野における専門的知見をもとに、主として当社のモビリティ事業への助言や発言を積極的に行い、業務執行の監督を行っています。
取締役	井 上 ゆかり	当期開催の取締役会13回中12回に出席しています。コンシューマー向けビジネスにおけるグローバルかつ豊富な経営経験とダイバーシティの専門的知見をもとに、主として当社のLife&Community事業やダイバーシティ経営への助言と発言を積極的に行い、業務執行の監督を行っています。また、役員人事委員会・役員報酬委員会の委員として当期開催の両委員会の全ての回に出席し、役員人事案ならびに報酬案に関し客観的な立場から審議しています。
監査役	桑 野 雄 一 郎	当期開催の取締役会13回中13回、また当期開催の監査役会14回中14回に出席し、弁護士としての専門知識、経験等から積極的に発言を行っております。
監査役	高 橋 勉	当期開催の取締役会13回中13回、また当期開催の監査役会14回中14回に出席し、公認会計士としての専門知識、経験等から積極的に発言を行っております。
監査役	田 上 静 之	当期開催の取締役会10回中10回、また当期開催の監査役会10回中10回に出席し、企業での監査業務により培われた豊富な経験と幅広い見識から積極的に発言を行っております。

(注)田上静之氏は、2022年6月24日（第101回定時株主総会開催日）に就任したため、出席対象となる取締役会及び監査役会の回数が異なっております。

3. 当社が保有する株式に関する事項 (2023年3月31日現在)

(1) 政策保有に関する方針

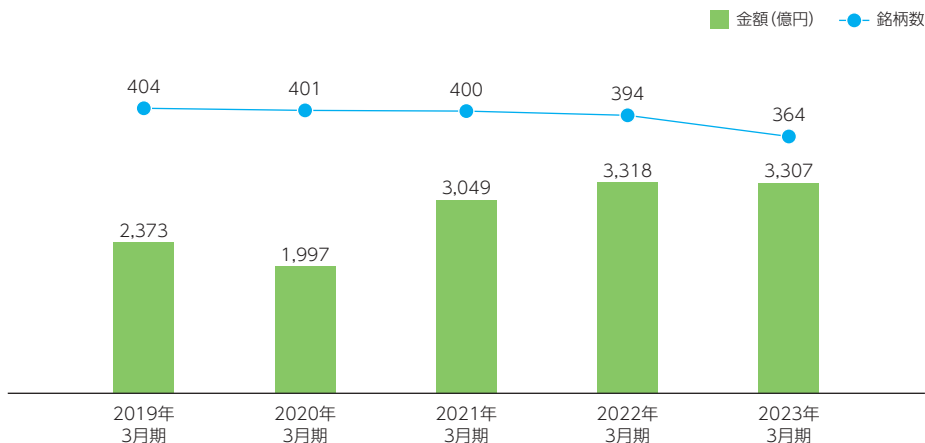
当社の企業価値の持続的向上には、様々な企業との取引関係・協業関係の維持・強化が必要となります。当社は重要取引先・協業先として当社の中長期的な視点から有益かつ重要と判断する投資株式（政策保有株式）を、限定的かつ戦略的に保有することとしています。年1回取締役会に保有継続の可否及び保有株式の見直し結果を報告し、その中で保有継続意義のない株式については縮減を進めております。

(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・協力などを総合的に勘案し、保有継続の可否及び保有株式数を見直しております。

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繋げています。

■ (参考) 政策保有株式の保有状況



	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
銘柄数	404	401	400	394	364
貸借対照表計上額の合計額 (億円) (a)	2,373	1,997	3,049	3,318	3,307
連結 資本合計 (億円) (b)	13,896	13,724	16,580	19,428	20,685
比率 (a ÷ b)	17.1%	14.6%	18.4%	17.1%	16.0%