

事業報告（2023年4月1日から2024年3月31日まで）

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、コロナ禍からの経済活動再開や半導体の供給制約解消による自動車等の生産回復が成長を下支えしたものの、主要国における物価上昇と金利の高止まりが重石となったほか、ロシア・ウクライナ情勢の長期化やハマスによるイスラエルへの攻撃に端を発した中東地域の不安定化等、地政学的な不透明感が高まりました。

米国経済は、長引く金融引締め環境にある中でも堅調な個人消費が経済をけん引し、成長を持続させました。一方で、米中間の緊張の高まりや11月の大統領選挙に向けた国内政治の分断等先行きに不安が残りました。欧州経済は、長引くインフレが個人消費を抑制し、経済の重石となったほか、ウクライナへの支援を巡ってEU加盟国の間で意見の相違が生じたものの、企業の景況感が上向き等明るい兆しも見られました。中国経済は、不動産市況の悪化や米国との対立が個人消費や輸出、対内投資を抑制し、成長に力強さが欠けました。新興国経済は、中国経済の減速と米欧の金利高止まりを背景に、引き続き抑制的な経済成長に留まりました。

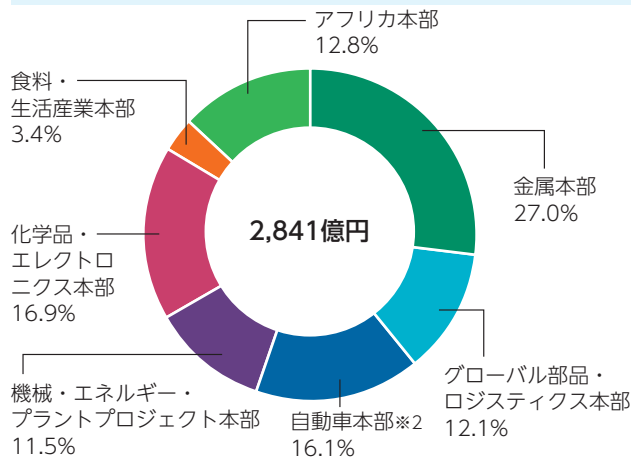
こうした中、わが国経済は、一定の賃上げは実現したもののインフレに起因する実質賃金の低下が個人消費の重石となりました。一方で、自動車の生産・輸出やインバウンドの回復等が経済をけん引し、日経平均株価も史上最高値を更新する等、経済は堅調に推移しました。3月には日本銀行がマイナス金利を解除する等金融政策を大幅に修正し、金融市場の正常化に向けた動きが見られました。

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、金属市況及び欧州電力価格下落の一方で、自動車販売の増加及び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3,404億円（3.5%）上回る10兆1,889億円となりました。

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528億円（13.6%）上回る4,415億円となりました。当期利益（親会社の所有者に帰属）は、欧州電力価格及び金属市況の下落等による持分法投資損益の減少があったものの、営業活動に係る利益の増加等により、前連結会計年度を473億円（16.6%）上回る3,314億円となりました。

■ 事業本部別当期利益（親会社所有者帰属）構成比

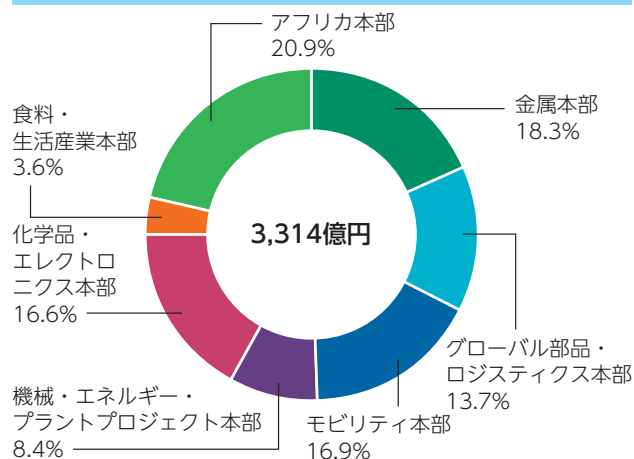
2023年3月期



※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。

2024年3月期



※1 上記のほか、その他1.6%があります。

※2 2024年4月から、組織体制を見直し、本部名称を変更しています。
詳細については、27ページをご覧ください。



金属本部

当期利益（親会社所有者帰属）

607億円

前連結会計年度比

20.8%減

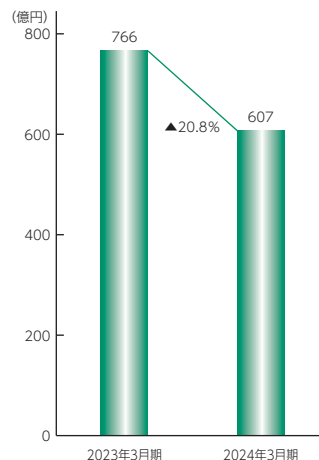
使用済みの車載用電池のリサイクル技術のさらなる確立を目的に、豊田ケミカルエンジニアリング㈱はトヨタ自動車㈱との共同プロジェクトとして、「燃やさない電池リサイクル」処理パイロットラインの稼働を2023年秋に開始しました。本取組みにより、サーキュラーエコノミー及びカーボンニュートラル実現へ貢献していきます。

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、自動車生産関連の取り扱い増加の一方で、市況下落等により、前連結会計年度を159億円（20.8%）下回る607億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



電池リサイクルの建屋（豊田ケミカルエンジニアリング㈱内）



処理された破片とレアメタルを多く含んだ粉末（写真：トヨタタイムズ）



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）

455億円

前連結会計年度比

32.6%増

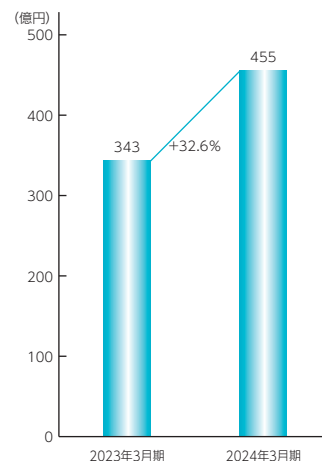
インド市場における2輪EV駆動ユニットの製造・販売を目的に、武蔵精密工業(株)とDelta Electronics, Inc.と共に、2023年9月に合併会社の設立に合意しました。2024年度中の立ち上げに向けて、準備を進めています。同国市場をはじめ全世界での2輪EVの普及をリードするとともに、カーボンニュートラルの実現にも貢献していきます。

主な取扱品目及び事業

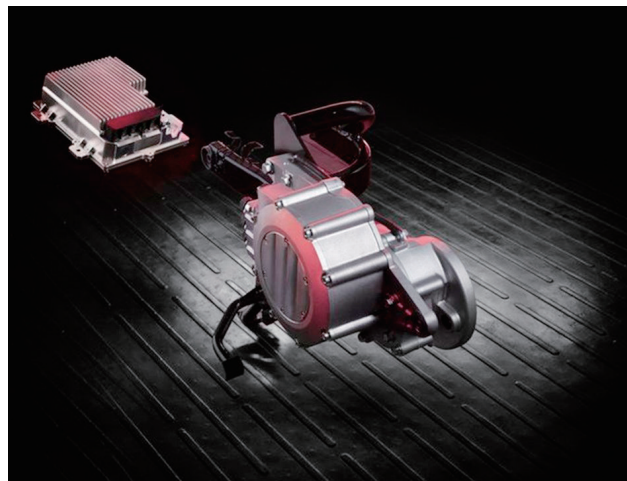
ロジスティクス、モビリティパーツ製造/組付、モビリティアクセサリ開発/設計/販売、テクノパーク、空港運営、環境ソリューション、サプライチェーン/モビリティ関連事業開発 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、日本、北米を中心とした自動車部品の取り扱い増加等により、前連結会計年度を112億円（32.6%）上回る455億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



合併会社設立に関する調印式フォトセッション



2輪EV駆動ユニット



モビリティ本部

当期利益（親会社所有者帰属）

559億円

前連結会計年度比

22.3%増

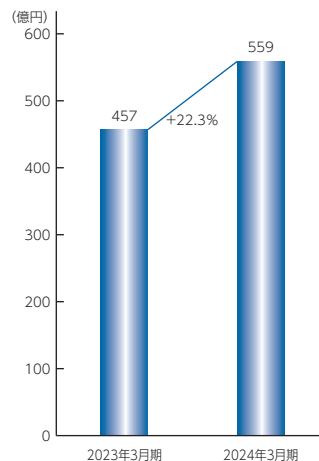
途上国におけるワクチンコールドチェーンのラストワンマイル輸送を目的に、Gaviワクチンアライアンスと共同で約1年間にわたり実施した実地走行試験が2023年6月に完了し、ワクチンの破損削減等の成果がGaviワクチンアライアンスに評価されました。同輸送の改善によるグローバルヘルスへ貢献していきます。

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、補給部品の輸入・販売事業、販売周辺事業（架装、中古車、販売金融等）、車両組み立て（ノックダウン生産）事業 他

当期利益（親会社の所有者に帰属）については、欧州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102億円（22.3%）上回る559億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



ワクチン保冷輸送車



ニジェールでのワクチン配達の様子



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）
279億円

前連結会計年度比
14.3%減

（株）ユーラスエナジーホールディングス等が出資・設立した北海道北部風力送電（株）は、2023年4月、北海道道北地域で、約78kmの送電線や国内最大規模のリチウムイオン蓄電池で構成される送变电設備一式の商業運転を開始しました。同地域では、ユーラス傘下の合同会社道北風力を含む3社が、2025年度までに国内最大級となる約540MW規模の風力発電所の建設も進めており、再生可能エネルギーの普及とカーボンニュートラルの実現に貢献していきます。



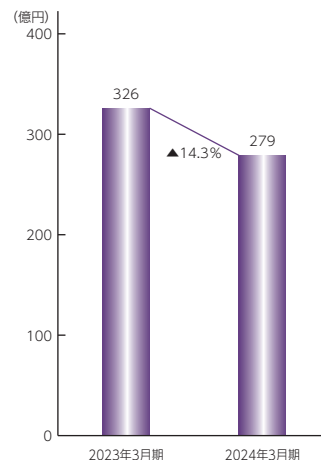
北海道北部風力送電（株）が整備した約78kmに亘る送電設備

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、欧州電力価格の下落等により、前連結会計年度を47億円（14.3%）下回る279億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



国内最大規模のリチウムイオン蓄電池システム



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）

550億円

前連結会計年度比

14.8%増

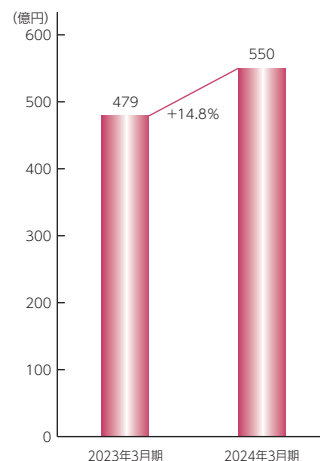
バッテリー電気自動車用電池の生産能力の増強を目的に、Toyota Motor North America, Inc.と共に、現在建設中のToyota Battery Manufacturing, North Carolinaへ約3.7億米ドルを追加投資し、累計投資額が約7.5億米ドルとなる事を、2023年11月に発表しました。需要が拡大する電動車に必要なリチウムイオン電池を生産・供給し、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

主な取扱品目及び事業

自動車用構成部品、半導体・電子部品、モジュール製品、自動車用組込みソフト、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、自動車材料事業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71億円（14.8%）上回る550億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



建設中の電池工場



食料・生活産業本部

当期利益（親会社所有者帰属）

118億円

前連結会計年度比

23.8%増

インドのベンガルールで2014年からセコム医療システム(株)と運営するサクラ・ワールド・ホスピタルに続き、同社と同地域に2つ目の新病院を建設する事を決定しました。新病院は、病床数を増加するとともに、診療機能や先進医療環境を更に充実させ、2027年初頭の開院を予定しています。「日本式」総合病院の運営を通じて、同国の地域医療に一層貢献していきます。



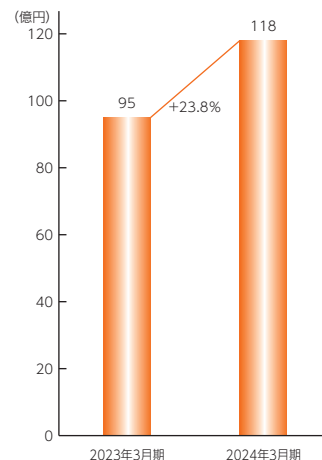
サクラ・ワールド・ホスピタル外観

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、国内生活産業事業において前期一過性利益があったものの、南米食料事業における輸送費負担減少等により、前連結会計年度を23億円（23.8%）上回る118億円となりました。

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



新病院の完成イメージ



アフリカ本部

当期利益（親会社所有者帰属）

691億円

前連結会計年度比

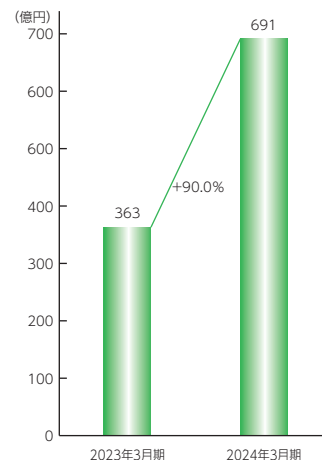
90.0%増

カーボンニュートラル実現と産業発展及び人材育成への貢献を目的に、2024年2月にケニア政府と覚書を締結しました。「再生可能エネルギープロジェクト開発」、「送電ロスを低減する高効率変圧器の普及」、「電動車のマルチパスウェイによる普及促進」を推進する事で、同国においてグリーンエネルギーを「つくる・はこぶ・つかう」のバリューチェーン構築に尽力していきます。

主な取扱品目及び事業

モビリティ（新車販売・アフターセールス・生産支援、他）ヘルスケア（医薬品の生産・卸売・小売、他）コンシューマー（消費財の製造・卸売、他）インフラ（再生可能エネルギー・港湾開発、他）

■ 当期利益（親会社所有者帰属）



当期利益（親会社の所有者に帰属）については、西アフリカ地域を中心とした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328億円（90.0%）上回る691億円となりました。



ケニア政府との覚書署名の様子

(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2,303億30百万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

豊田通商グループを取り巻く経営環境は、地政学面では緊張が高まる中東情勢やアメリカ大統領選挙をはじめとした各国で予定されている代表選挙に向け、政治の分断が発生している等、先行きが見通しづらく、経済面ではインフレ抑制を目的とした金融引き締めが消費行動を鈍化させる等、引き続き不確実性の高い状況が続いております。また、自動車の電動化・自動化や生成AIに見られる技術革新、気候変動を背景とする環境問題への意識の高まり、世界各地で市場が地政学リスクの影響を受ける等、変化のスピードは早まっております。

このように環境変化が加速する中、豊田通商グループは事業を通じた社会課題の解決と成長戦略の実現に取り組んでいます。「組織は戦略に従う」の考えのもと、新たな成長戦略「7つの重点分野」の策定に合わせて組織を再編し、本部名称とミッションの再定義を行いました。それぞれのミッションの実現に貢献する事業へ戦略的にスピード感を持って経営資源を配分することで社会やお客さまへの唯一無二の価値提供を実現してまいります。

これまで豊田通商グループが、成長の過程で育んできた強みの源泉である「豊田通商らしさ」は当社従業員の共通価値観として大切にしております。そして「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入口」の考えのもと、安全と品質に配慮して事業運営を行い、足元を固めつつ着実に成長戦略を実行してまいります。

豊田通商グループは新たな成長戦略と新たな組織体制のもと、「未来の子供たちへ、より良い地球環境を届ける」をスローガンに、社会やお客さまにとってかけがえのない存在「Be the Right ONE」を追求し、「社会・環境にもたらす価値」と「お客さまと豊田通商グループが共に創造する価値」という2つの価値の最大化を目指してまいります。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。

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）は豊田通商グループの注力事業と深く連動しており、事業を通して社会課題の解決を目指す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。豊田通商グループが強みを持つ事業と社会課題解決に向けたカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの取り組みを掛け合わせ、成長戦略「7つの重点分野」へと整理しています。この成長戦略を力強く推進し、事業を通じた社会課題の解決、企業価値の最大化を目指していきます。



ネクストモビリティ ● 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^{※1} やCASE^{※2} 事業の取り組みを加速	再エネ・エネマネ ● 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	アフリカ ● 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	循環型静脈事業 ● 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 ● 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	水素・代替燃料 ● 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	Economy of Life^{※3} ● 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	

※1 Mobility as a Service ※2 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 ※3 Economy of Life（命の経済） ※4 Quality of Life（生活の質）

豊田通商グループは、成長戦略の更なる加速のため、組織体制を見直すとともに、明確なミッションに基づいた社会やお客さまへの提供価値を表す本部名称へ変更しました。新たな組織体制のもと、各本部のミッションの実現を通してGlobal Vision "Be the Right ONE"の実現を追求していきます。



3. 財産及び損益の状況の推移

区 分	第100期 (2021年3月期)	第101期 (2022年3月期)	第102期 (2023年3月期)	第103期 (当連結会計年度) (2024年3月期)
収 益 (億 円)	63,093	80,280	98,485	101,889
税 引 前 利 益 (億 円)	2,214	3,301	4,271	4,696
当 期 利 益 (親会社の所有者に帰属)(億円)	1,346	2,222	2,841	3,314
基 本 的 1 株 当 た り 当 期 利 益 (親会社の所有者に帰属)(円)	382.56	631.63	807.58	941.94
総 資 産 (億 円)	52,280	61,431	63,770	70,599
親会社の所有者に帰属する持分(億円)	14,696	17,350	19,143	24,671

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	100.0%	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
テラスエナジー株式会社	4,770百万円	85.0	自然エネルギー等による発電事業
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
豊田通商マリンフューエル株式会社	728千米ドル	100.0	船舶用燃料油の国内外での販売及び カーボンニュートラル船舶燃料の 事業開発
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
TT Automotive Steel (Thailand) Co., Ltd.	700,000千タイバート	100.0※	鋼板ブラッキング加工
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 Agrícola 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	12,199千ユーロ	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	2,564,039千タイバート	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1,022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、モビリティ、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2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）、株式会社ユーラスエナジーホールディングス（東京）、
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）等135社

海外

豊田通商アメリカ（米国）、豊田通商タイランド（タイ）、CFAO SAS（フランス）、
Toyota Tsusho South Pacific Holdings Pty Ltd（オーストラリア）等645社

7. 従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
69,517名	2,573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	4,477億円
株式会社三井住友銀行	2,438
株式会社みずほ銀行	1,618

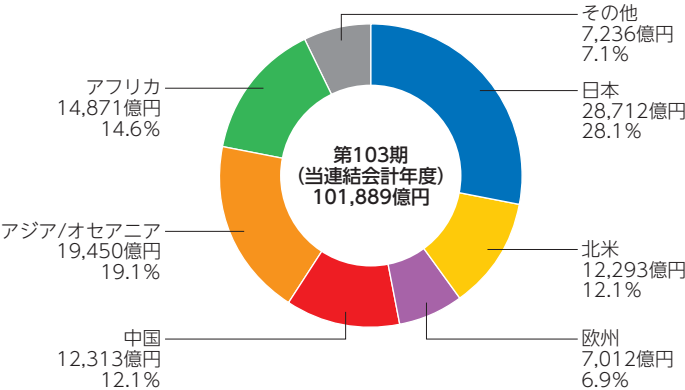
【ご参考】

事業本部別所在地別子会社・関連会社数

(2024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	21	42	16	6	1	11	97
グローバル部品・ロジスティクス本部	11	39	16	3	1	7	77
モ ビ リ テ ィ 本 部	4	59	1	28	1	14	107
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部	89	44	93	66	6	18	316
化学品・エレクトロニクス本部	19	56	8	4	0	6	93
食 料 ・ 生 活 産 業 本 部	30	37	2	2	0	6	77
ア フ リ カ 本 部	0	7	0	39	165	7	218
コーポレート部門&現地法人	6	18	4	4	0	5	37
合 計	180	302	140	152	174	74	1,022

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（2024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 352,089,401株（自己株式 1,967,115株を除く。）
- (3) 株主数 43,792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 ）	49,122	13.95
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 ）	19,800	5.62
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	8,098	2.30
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	4,249	1.21
ス テ ー ト ス ト リ ー ト バ ン ク ウ ェ ス ト ク ラ イ ア ン ト ・ ト リ ー テ ィ	505234	1.19
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	3,522	1.00
高 知 信 用 金 庫	3,265	0.93
ト ヨ タ 不 動 産 株 式 会 社	3,205	0.91

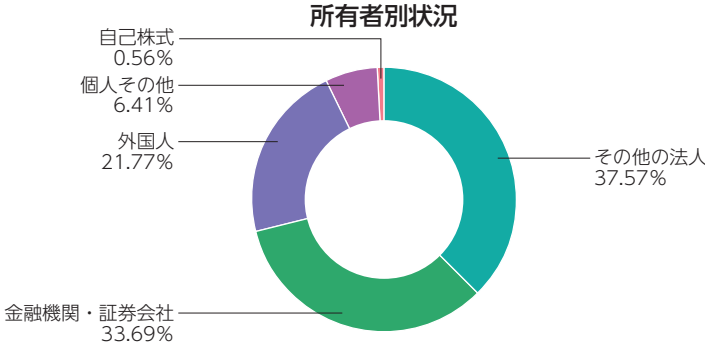
（注）持株比率は自己株式（1,967,115株）を控除して計算しております。

(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

	株 式 の 種 類 及 び 数	交 付 さ れ た 役 員 の 人 数
取 締 役 （ 社 外 取 締 役 を 除 く ）	当 社 普 通 株 式 10,325株	4 名

【ご参考】

株主分布状況



2. 会社役員に関する事項 (2024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	名古屋鉄道株式会社社外取締役
貸 谷 伊 知 郎	※取 締 役 社 長 C E O	
富 永 浩 史	※取 締 役 C S O 極 C E O	新興地域統括
岩 本 秀 之	※取 締 役 C F O	
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
松 田 千 恵 子	取 締 役	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、株式会社IH社外取締役、旭化成株式会社社外取締役
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社外取締役(監査等委員)
高 橋 勉	監 査 役	株式会社スカパーJSATホールディングス社外監査役、みずほ信託銀行株式会社社外取締役(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. 取締役河本邦仁、Didier Leroy、井上ゆかり及び松田千恵子の各氏は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。なお、当社は河本邦仁、井上ゆかり及び松田千恵子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、弁護士の資格を有しており、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. 取締役会長村上晃彦氏は、2023年6月28日付で名古屋鉄道株式会社の社外取締役に就任いたしました。
8. 取締役井上ゆかり氏は、2024年3月27日付で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に退任いたしました。
9. 取締役松田千恵子氏は、2023年6月27日付で旭化成株式会社の社外取締役に就任いたしました。また、2024年3月28日付で麒麟ホールディングス株式会社の社外取締役に退任いたしました。
10. 2024年4月1日付で、取締役の会社における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 C S O 極 C E O	新興地域(中南米)統括

(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訴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)	530百万円 (57)	260百万円 (57)	190百万円 (-)	79百万円 (-)	9名 (5)
監 査 役 (うち社外監査役)	126 (43)	126 (43)	- (-)	- (-)	5 (3)
合 計 (うち社外役員)	657 (100)	387 (100)	190 (-)	79 (-)	14 (8)

- (注) 1. 使用人兼務取締役はおりません。
2. 上記には、2023年6月23日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名を含んでおります。
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、2024年6月21日開催の第103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 190百万円
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3,314億円です。
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 CEO 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であります。日本ケロッグ合同会社と当社との間には、特別の関係はありません。
- ・取締役松田千恵子氏は、東京都立大学経済経営学部教授及び同大学大学院経営学研究科教授、並びに株式会社IHI及び旭化成株式会社の社外取締役であります。東京都立大学及び同大学大学院、並びに株式会社IHIと当社との間には、特別の関係はありません。旭化成株式会社と当社との間には、原材料販売等の取引関係があります。
- ・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	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・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、役員人事案並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やグローバル化への助言・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13回に出席しています。消費者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、主として当社のダイバーシティ経営やグローバル化への助言・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、役員人事案並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	松 田 千恵子	当期開催の取締役会10回中9回に出席しています。企業経営、財務、コーポレートガバナンスの分野における豊富な経験と高度な専門的知見をもとに、主として当社の経営全般やコーポレートガバナンスへの助言・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就任以降開催の両委員会の全ての回に出席し、役員人事案並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12回、また当期開催の監査役会14回中13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、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) 松田千恵子氏は、2023年6月23日（第102回定時株主総会開催日）に就任したため、出席対象となる取締役会の回数が異なっております。

(ご参考)
社外役員による現地視察

社外役員は、主に取締役会で検討した案件について、現地視察を行うことで当社に対する理解を一層深め、豊富な経験と幅広い見識を活かし、独立した客観的な立場から、適切な助言・アドバイスを積極的に行っています。



日本 (株)プラニック リサイクル工場視察



フランス アフリカ統括会社CFAO本社訪問



ケニア スーパーマーケット視察



アメリカ 電池工場サイト視察



コートジボワール トヨタサービス工場視察



アルゼンチン 炭酸リチウム精製工場視察

3. 当社が保有する株式に関する事項（2024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。

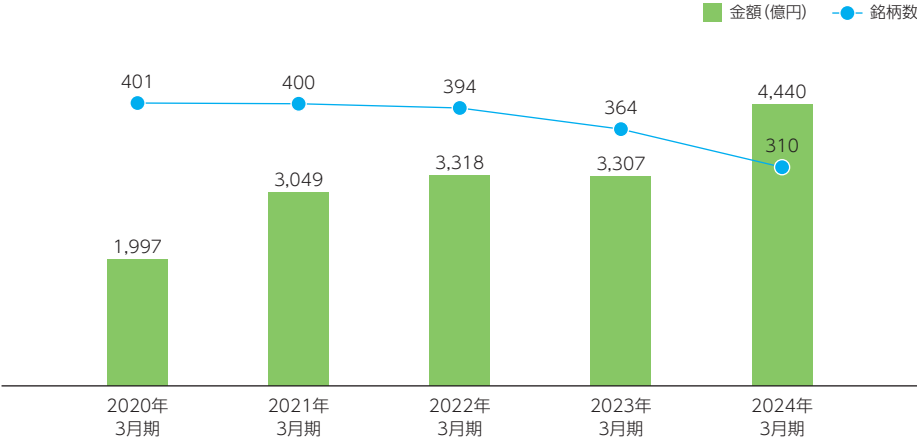
なお、2024年3月期には、一部売却等を行った9銘柄を含めず、59銘柄（2023年3月期の貸借対照表計上額：計393億円）を縮減しました。

(2) 政策保有の適否の検証

資本コストをベースとした当社独自の指標を用いた収益性や相手先との事業関係構築・維持・強化、地域や社会発展への貢献・協力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がっています。

■（参考）政策保有株式の保有状況



	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
銘柄数	401	400	394	364	310
貸借対照表計上額の合計額（億円）（A）	1,997	3,049	3,318	3,307	4,440
連結 資本合計（億円）（B）	13,724	16,580	19,428	20,685	26,201
比率（A ÷ B）	14.6%	18.4%	17.1%	16.0%	16.9%