

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

(1) 経営方針

当社グループは、持続的な企業価値向上に向け、Mission・Vision・Values (MVV) を経営の根幹として位置付けております。Missionである「未来の子供たちにより良い地球を届ける」の実現を目指し、地球課題の解決と事業成長の両立を図っております。またVisionとして掲げる「Be the Right ONE (唯一無二の存在)」の基、当社ならではの価値創出を追求し、ステークホルダーから選ばれ続ける企業を目指してまいります。さらに、Valuesとしての「豊田通商DNA (Humanity, Gembality, Beyond)」を全ての事業活動の基盤とし、一人ひとりの行動につなげることで、グループ一体となった競争力の発揮と中長期的な成長の実現を図ってまいります。

(2) 経営環境

地政学面では、ロシア・ウクライナ情勢の長期化、米中関係に加え、中東情勢等を背景とする海上輸送の混乱は、物流コストやリードタイムの変動要因となるなど国際情勢の変化や安全保障を巡る動きは先行きが見通しづらくなっております。地球温暖化に伴う気候変動、自然災害の増加などは、かつてない速度と規模で変化しております。また、生成AI登場以来、AIは破壊的なスピードで進化しており、事業環境の転換を迫られるなど、不確実性の高い状況が続いております。

(3) 経営戦略等

当社グループは、2025年4月に発表した中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）において、次元上昇による企業価値向上を目指すことを掲げました。具体的な指標としては、PBRを重視しております。収益性・資本効率性を示すROEと、成長期待値を示すPERの両面から改善を図ることで、PBRの向上を目指しております。その具体的な打ち手として、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）を通じて、異能の総合商社として持続的な成長を実現してまいります。

(4) 事業上及び財務上の対処すべき課題

当社グループは成長戦略の実現を目指し、事業を通じた地球課題の解決に取り組んでおります。サプライチェーンにおいては、半導体やその原材料となるレアアース等の安定した調達課題として顕在化しており、複数拠点によるサプライチェーンの構築が、企業の競争力と社会的責任の両面で不可欠となっております。このような状況の中でも、当社グループは、原材料の調達にとどまらず、リサイクルを含むサプライチェーン全体を守り、事業をつなぎ続ける存在として、その責任を果たしてまいります。

また、市場やお客様が必要とする多様な選択肢を提供し、選ばれ続ける存在であるために、モビリティを中心とした基盤ビジネスだけでなく、サーキュラーエコノミーやアフリカのビジネスに対しても積極的に投資を行ってまいります。

社会の変化に対して素早く、かつ柔軟に対応するためには、「人財・組織」の次元上昇も非常に重要なテーマであります。世界130カ国以上の多様性に富む7万人の社員一人ひとりが、それぞれの異能を持ち寄り、挑戦しながら前に進むことが必要であり、当社グループは、その集合体として生命体のように進化し続ける組織でありたいと考えております。「未来の子供たちにより良い地球を届ける」というミッションの基、他に類を見ない異能を発揮する「7万人の大旅団」として持続的な成長を実現してまいります。

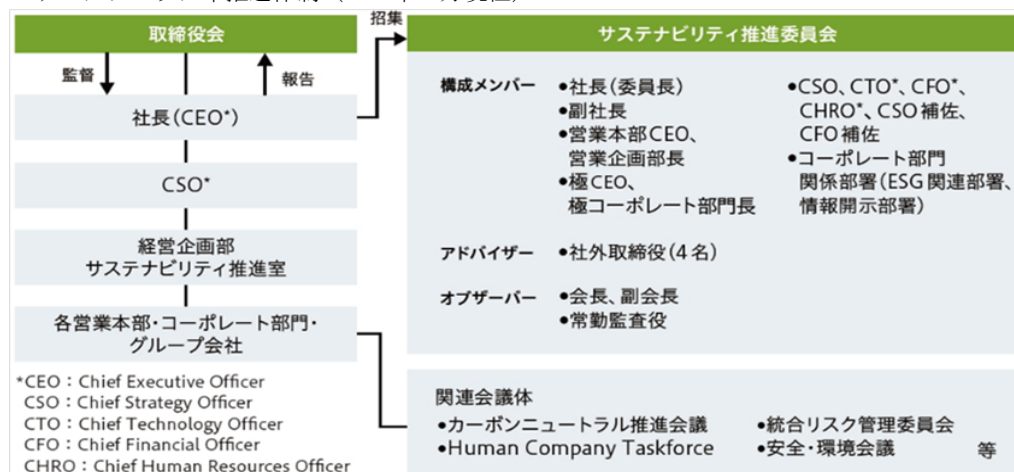
2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループは、地球及び社会の一員として、企業活動と地球環境や社会の持続可能性が直結していることを強く認識しております。気候変動や生物多様性の喪失、資源の有効活用といった課題は、すでに当社の事業に大きな影響を及ぼしており、当社グループの存在意義をも脅かしかねないものであります。こうした認識の下、当社グループはサステナビリティを「経営そのもの」と位置付け、持続的な成長と価値創出を支える要と捉えております。環境・社会課題を解決するのみにとどまらず、新たな機会と捉え、持続可能な事業モデルへの進化を加速することで、より信頼される企業を目指してまいります。また、当社グループのMissionには「子供たち」という言葉を加えており、これは、次世代により良い地球と社会を引き継ぐという私たちの責任を明確にするものであります。私たちは、未来の子供たちが安心して暮らせる地球環境と持続可能な社会を実現することを重要な使命と考えております。

(1) ガバナンス

当社グループのサステナビリティ経営の推進体制は下図のとおり、取締役会の監督の下、社長がサステナビリティ推進委員会を招集し、その議論・決定事項を取締役に報告する体制になっております。また、取締役はESGに関する豊富な能力・経験を有しており、取締役会による適切な監督が行われる体制を整えております。サステナビリティ関連の指標は、取締役（除く社外取締役）を対象とした報酬制度の一要素としております。取締役の報酬の詳細は、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (4) 役員の報酬等」をご参照ください。さらに、各関連会議体にてサステナビリティに関する個別のテーマについての議論を行っており、特に気候変動については社長を議長として毎月開催されるカーボンニュートラル推進会議で脱炭素社会への移行に向けた戦略を議論しております。サステナビリティ推進委員会では、サステナビリティ担当役員であるCSOの下、経営企画部サステナビリティ推進室が事務局となり、各営業本部・コーポレート部門・グループ会社と協働しながら、サステナビリティ推進施策を実行しております。

サステナビリティ推進体制 (2026年3月現在)



(2) リスク管理

当社ではサステナビリティ推進委員会を年1回開催しております。社長が同委員会の委員長を務め、副社長、営業本部の責任者である営業本部CEO、海外地域の責任者である極CEO、コーポレートの関連役員に加え、アドバイザーとして社外取締役4名、オブザーバーとして会長と副会長と常勤監査役を招集しております。同委員会では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・決定しております。2025年12月に開催された同委員会の主な議題は以下のとおりであり、審議内容については2026年1月の取締役会で報告を行っております。

<主な議題>

- ・当社のサステナビリティの基本的な考え方について
- ・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（下記3つのトピックを含む）
 - ネットゼロ
 - ネイチャーポジティブ
 - ヒト・地域との共生
- ・各営業本部、海外極特有の課題報告と対応

<委員長と社外取締役からの主な講評>

- ・真の競争力強化のため、本業の中心にサステナビリティを据えること
- ・経済合理性を重視しつつ、社会全体にとって困難な課題に積極的に挑戦すること
- ・外部からの要求事項を適切に把握し、取り組み推進につなげること
- ・地政学リスクなど、複雑かつ幅広いサステナビリティリスクへの対応に向けて、全社連携と専門性の強化に努めること

<今後の取り組み>

- ・外部環境の変化を踏まえたマテリアリティとKPIの継続的な見直し
- ・ネットゼロに向けた、収益性の確保を前提とする着実な取り組みの推進
- ・自然資本の棄損への対応を、ビジネス機会へとつなげる取り組みの推進
- ・人権を最も優先すべき課題と捉え、リーダーシップの発揮と法令遵守の徹底
- ・当社らしい社会貢献活動の強化
- ・サステナビリティ各種取り組みを社員の誇りや仕事のやりがいにつなげる施策の実施

(3) 重要な課題への対応

当社グループは経営戦略に基づき注力していく地球課題を明確にするために、6つのマテリアリティを特定しております。



「地球課題の解決と会社の成長を両立する最重要課題」

- ・ 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
- ・ クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車/工場・プラントCO₂を削減することで、脱炭素社会移行に貢献
- ・ 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
- ・ アフリカをはじめとした開発途上国とともに成長し、事業を通じて社会課題の解決に取り組む

「会社の成長を支える土台となる最重要課題」

- ・ 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
- ・ 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

地球課題の解決と会社の成長を両立する4つのマテリアリティの一つである「クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車/工場・プラントCO₂を削減することで、脱炭素社会移行に貢献」では、気候変動を重要な経営課題の一つと認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の枠組みに基づいた取り組みの拡充を図り、カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーを推進し解決に向け取り組んでおります。

また、会社の成長を支える土台となる2つのマテリアリティの一つである「人権を尊重し、人を育て、活かし、『社会に貢献する人づくり』に積極的に取り組む」では、グローバルな視点で事業創造ができる人財、世界の市場で活躍できる人財の育成に注力するとともに、地域コミュニティでの職業訓練機会の提供などを通じ、社内外で社会に有用かつ貢献する人づくりに積極的に取り組んでおります。

①気候変動

(a) ガバナンス

当社グループでは気候変動に関わる事業リスク・機会をマテリアリティの一つとして選定しております。マテリアリティについては、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会（年1回開催）（※1）でその取り組み内容を確認し、同委員会の構成メンバーである各営業本部CEOを通じて、事業戦略に反映させております。2020年よりマテリアリティに係るKPIを設定し、同委員会がその進捗を確認、議論内容を取締役会へ報告しております。また取締役は気候変動も含めたESGに関する豊富な能力・経験を有しており、適切な監督が行われる体制を整えております。

気候変動については社長を議長とするカーボンニュートラル（CN）推進会議（毎月開催）（※2）において脱炭素社会への移行に向けた戦略を議論するとともに、当社が排出する温室効果ガス（GHG）削減の進捗管理も行っております。同会議の事務局は2022年4月に設置されたカーボンニュートラル推進部が務めており、同部は専門組織として脱炭素への取り組みをさらに加速させる役割を担っております。

省エネに関する目標達成状況や気候変動に関する法令改正及び新たな要求事項への対応状況については、年に1回、安全・環境会議（※3）で審議し、その進捗の確認を行っております。その審議内容は、同会議の構成メンバーである各営業本部・グループ会社担当者を通じて、事業活動に反映しております。

なお、当社はGHG排出削減を促進するために、社内カーボンプライシング制度を導入しております。この制度では、GHG排出削減への各営業本部の取り組みの進捗状況を各営業本部の業績に反映しております。また、GHG排出削減は、取締役（除く社外取締役）及び営業本部CEOの報酬に反映させております。取締役の報酬の詳細は、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (4) 役員の報酬等」をご参照ください。

※1

サステナビリティ推進委員会	気候変動を含むマテリアリティに係る方針、重要事項の決定
委員長	今井 斗志光（取締役社長）
担当役員	富永 浩史（CSO）
事務局	経営企画部 サステナビリティ推進室

※2

カーボンニュートラル推進会議	カーボンニュートラル実現に向けた戦略の決定
議長	今井 斗志光（取締役社長）
担当役員	唐戸 潤（CTO）
事務局	カーボンニュートラル推進部

※3

安全・環境会議	気候変動に関する法令対応などの進捗管理
議長	綿貫 辰哉（取締役副社長）
担当役員	綿貫 辰哉（取締役副社長）
事務局	安全・環境推進部

（注）2026年3月現在

(b) 戦略

[i] シナリオ分析

当社は、気候変動の影響が大きい事業を選定し、TCFD提言に沿った形でシナリオ分析を実施しております。

事業への影響については、影響が大きい要素を選定してシナリオ分析を実施いたしました。リスクでは移行リスク（政策・規制、技術、市場、評判）及び物理リスク（急性・慢性）を、機会では資源効率、エネルギー源、製品及びサービス、並びに市場を考慮しております。

また、当社グループでは2030年にGHG排出量におけるScope 1、2（※1）を2019年比50%削減し、Scope 3（※2）を27.5%削減することを目指しており、今回のシナリオ分析においても同様に2030年を分析のタイムフレームとしております。

※1 Scope 1：自社での燃料使用等による直接排出

Scope 2：自社購入の電気・熱の使用による間接排出

※2 Scope 3：製品の原材料調達から製造、販売、消費、廃棄に至るまでのバリューチェーン全体の排出

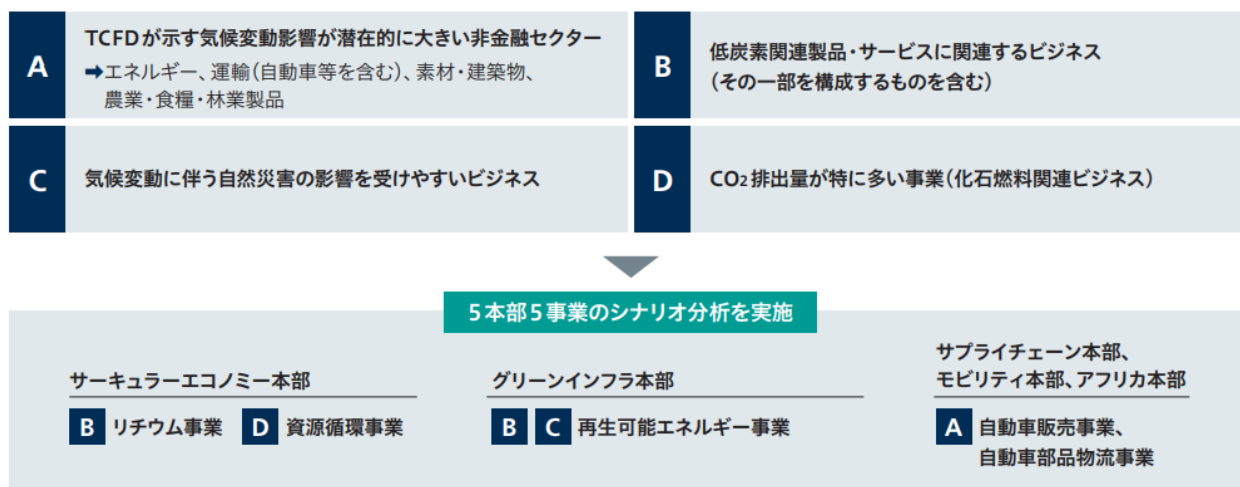
<参照シナリオ>

気候変動に起因して、当社グループの事業環境が大きく変化した際に、新たなビジネスの機会及び事業レジリエンスを評価し、事業への影響を分析することを目的として、IEA（International Energy Agency：国際エネルギー機関）及びIPCC（気候変動に関する政府間パネル）などの下記シナリオを参照しております。

区分	シナリオの概要	主な参照シナリオ
1.5°Cシナリオ	脱炭素社会の実現に向けた政策・規制が実施され、産業革命前からの世界全体の気温上昇幅が1.5°Cに抑えられるシナリオ。4°Cシナリオと比べ、移行リスクは高いが、物理的リスクは低く抑えられる。	●IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) ●IEA Sustainable Development Scenario (SDS) ●IPCC RCP2.6
4°Cシナリオ	新たな政策・規制は導入されず、GHG排出量が継続的に増加するシナリオ。1.5°Cシナリオと比べ、移行リスクは低いが、物理的リスクは高くなる。	●IEA Stated Policies Scenario (STEPS) ●IPCC RCP8.5

<対象事業選定>

当社グループ事業のうち、気候変動の影響が大きい事業（下記A～Dの観点）を対象事業として選定し、リチウム事業、資源循環事業、再生可能エネルギー事業、自動車販売事業、自動車部品物流事業についてシナリオ分析を行いました。





当シナリオ分析におけるシナリオ・事業環境認識は、国際的な機関などが提示する主なシナリオを基にしており、当社グループの中長期の見通しではありません。

[ii] 各事業におけるシナリオ分析結果

事業への影響 : 事業に好影響 : 事業への影響が限定的 : 事業に悪影響

<リチウム事業>

当社グループは、電動車に不可欠な車載用リチウムイオン電池の原料を供給するため、アルゼンチンのオラロス塩湖で炭酸リチウムの生産を2014年に開始しております。また、日本国内では、福島県双葉郡楢葉町において水酸化リチウムの製造工場を建設しており、2022年に生産を開始しております。

	区分	内容	
気候関連リスク・機会	リスク	災害・異常気象等によるアルゼンチン炭酸リチウム生産事業における生産量の減少	
	機会	自動車の電動化等によるリチウム製品需要の増加	
各シナリオ下における事業への影響	1.5°Cシナリオ	1.5°Cシナリオと4°Cシナリオを比較すると、1.5°Cシナリオの方が電動車や蓄電池需要の大きな増加が見込まれ、当事業全体の機会は拡大すると想定される。	
	4°Cシナリオ	降雨に伴うアルゼンチン炭酸リチウム生産事業における生産効率悪化のリスクについては、2022年実績比較で降雨量に変化が見られず、リチウム生産への影響は軽微と想定される。	



いずれのシナリオにおいてもリチウム電池を使用する電動車や蓄電池の需要増加が見込まれる。

当社グループの対応策

電動車の本格的な普及に伴うリチウムの需要増加に対し、既存能力の増強により長期安定的な供給体制構築を目指しております。また、今後の電池高容量化に伴う水酸化リチウムの需要増加を見込み、事業領域を拡大し、安定供給に向けた体制構築を進めてまいります。

<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年にわたり、サーキュラーエコノミー（CE）を事業として推進してまいりました。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」を推進しております。



	区分	内容	
気候関連リスク・機会	リスク	廃棄物の減少による量の確保 資源価格の変動	
	機会	リサイクル材の需要増加に伴う市場規模拡大	
各シナリオ下における事業への影響	1.5°Cシナリオ	1.5°C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により当事業全体の機会は拡大することが想定される。	
	4°Cシナリオ	4°Cシナリオでは、1.5°Cシナリオで見込まれる程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。	

当社グループの対応策

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まいります。

<再生可能エネルギー事業>

当社グループは、風力、太陽光、水力、地熱、バイオマスなどの発電事業をグローバルで展開しており、アフリカ、新興国での開発促進、洋上風力開発などの事業にも注力しております。

	区分	内容	
気候関連リスク・機会	リスク	再生可能エネルギー関連政策(固定価格買取・補助金・減税等)の見直しによる事業への影響	
	機会	再生可能エネルギー需要の増加	
各シナリオ下における事業への影響	1.5°Cシナリオ	1.5°Cシナリオでは、再生可能エネルギー政策の見直しによる固定価格買取制度の廃止等の影響を受ける可能性はあるものの、世界全体での政策の進展や再生可能エネルギーへの需要の大幅な増加に伴い、関連する技術革新の進展とともに、再生可能エネルギーの基幹エネルギー化が見込まれる。そのため、再生可能エネルギーへの需要に対応するための開発を進めていくことで、当事業全体の機会は拡大することが想定される。	
	4°Cシナリオ	4°Cシナリオでは、再生可能エネルギーへの需要は、1.5°Cシナリオほどの高まりはないものの一定の増加が見込まれる。政策の見直しによる影響を受ける可能性はあるものの、当事業全体への影響は限定的である。	

当社グループの対応策

当事業は当社グループの重点分野である「再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント」と位置付けられており、既存ビジネスモデルを強化してグローバル展開を加速させるとともに、電源メニューの多様化やエネルギーマネジメントなど、事業領域の拡大を図っております。競争力のある再生可能エネルギーの安定供給で、より良い地球環境づくりに貢献してまいります。

<自動車販売事業>

当社グループは、トヨタグループを中心とした自動車・輸送用機器メーカーが国内外で生産する乗用車、バス・トラックなどの商用車、産業車輛、補給部品を世界各国へ輸出しております。また、世界150カ国に及ぶグローバルネットワークを通じて、輸入販売総代理店や販売店の事業を展開しております。

	区分	内容	
気候関連リスク・機会	リスク	ガソリン車と電動車の販売構成比の変化に伴う事業への影響	
	機会	電動車需要の増加	
各シナリオ下における事業への影響	1.5°Cシナリオ	1.5°Cシナリオでは、燃費規制の強化等に伴い、総販売台数に占めるガソリン車の販売割合は減少するものの、電動車の販売割合が増加することが見込まれ、当事業全体の機会は拡大することが想定される。	➡
	4°Cシナリオ	4°Cシナリオでは、1.5°Cシナリオで見込まれる燃費規制の強化等が行われず、ガソリン車および電動車の販売割合への影響は小さいため、当事業全体への影響は限定的である。	➡
	いずれのシナリオにおいても、新興国を中心にグローバルでの新車総販売台数の増加が見込まれるため、当事業全体のリスクは軽微と想定される。		

当社グループの対応策

新車販売市場は新興国を中心に今後も拡大していくことが想定されていることから、当社グループは全世界での販売体制を強化してまいります。また、電動車ラインアップの拡充に併せて、その基幹部品である電池素材の資源確保や電池の3R（リビルト、リユース、リサイクル）の事業領域を開拓し、電動車の普及を促進いたします。

<自動車部品物流事業>

当社グループは世界中に現地法人及び事業体を展開し、各拠点・物流網を駆使し、最適な部品の一貫物流体制を整えることにより、グローバル規模での自動車部品サプライチェーンを構築しております。

	区分	内容	
気候関連リスク・機会	リスク	自動車の電動化に伴い自動車構成部品の変化による事業への影響	
	機会	自動車の電動化に伴い新技術が用いられた高単価な自動車部品の需要増加	
各シナリオ下における事業への影響	1.5°Cシナリオ	1.5°Cシナリオでは、電動化に伴って自動車構成部品が変化していく中で、高単価な電池等の部品・製品取扱量の増加が見込まれる。また、グローバルでの自動車生産台数の継続的増加に伴い、当事業全体の機会は拡大することが想定される。	➡
	4°Cシナリオ	4°Cシナリオでは、1.5°Cシナリオほど電動化が進まず、当事業全体への影響は限定的であると見込まれるが、グローバルでの自動車生産台数の継続的増加に伴い、当事業全体の機会は維持・拡大することが想定される。	➡

当社グループの対応策

グローバルでの自動車生産台数の増加に伴い、自動車部品市場は今後も拡大することが予想されております。当社グループは電動化における新たな部品パートナーとの連携強化・グリーンな物流を推進し、自動車部品サプライチェーンの持続的な成長に貢献してまいります。

(c) リスク管理

当社グループは気候変動を含む環境リスクを高い基準で管理しております。気候変動に関わる事業機会とリスクは、CN推進会議、安全・環境会議とサステナビリティ推進委員会で審議され、その構成メンバーが事業戦略策定や活動に取り入れております。特に、CN推進会議は社長を議長として毎月開催、外部環境を踏まえた気候変動のリスク・機会の識別や当社への影響の評価、また気候変動に関連する事業の進捗を確認しております。統合リスク管理委員会では、グローバルなリスクマネジメント状況を検証するために、最も注力すべき10のリスク項目を定義、その一つとして、環境を掲げ、全社的なリスク管理プロセスの中でも気候変動リスクを管理しております。さらに、そのリスク管理プロセスをモニタリングするために、当社は環境マネジメントシステムに関する国際規格であるISO14001を取得しており、3年に1度国内外の連結子会社を対象に本社による環境内部監査を実施しております。

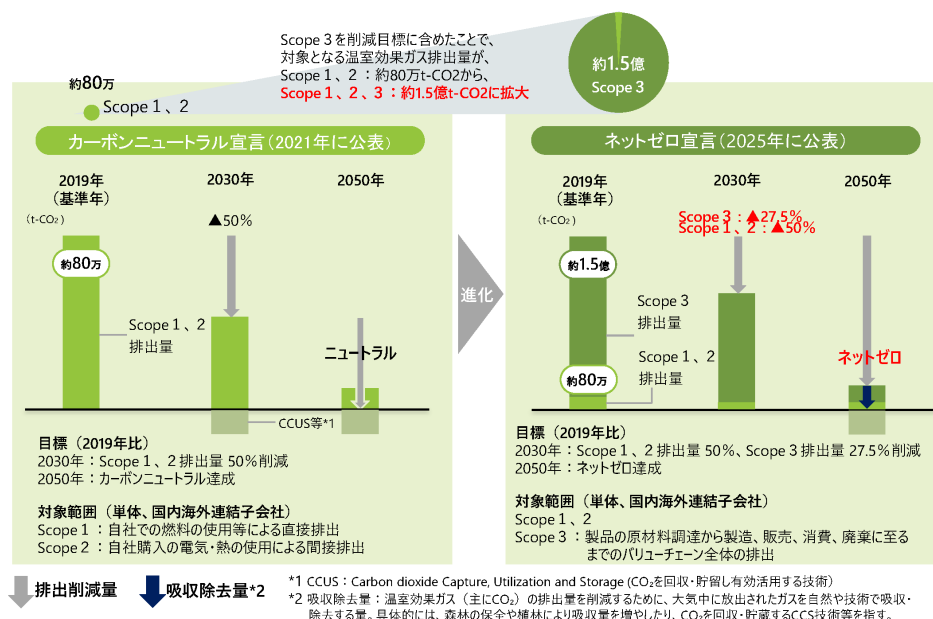
<投融資案件>

投融資委員会には副社長・CSO・CFOが、投融資協議会にはCSO補佐・CFO補佐が、また、投資戦略会議には社長・副社長・CSO・CFO・経営企画部長がメンバーとして参加することで、投資案件がESGに与える影響を確認しております。投融資委員会・協議会の評価項目の中には環境リスクがあり、投融資委員会または投融資協議会に上げられた一定要件以上の案件は、CNに関する事前評価を必須としており、投資に伴って増加するScope 1、Scope 2の排出量の把握とその削減方法、また、その投資によるScope 3の削減効果、社会のGHG削減に貢献する効果について確認をしております。

(d) 指標及び目標

[i] GHG排出削減目標と今後の取り組み

当社グループは、パリ協定を支持し、2021年に策定した自社排出（Scope 1、2）に関する削減目標を更新すると同時に、当社グループのミッションである”未来の子供たちにより良い地球を届ける”を実現するために、新たにサプライチェーン排出（Scope 3）について野心的な削減目標を定めております。これにより、2030年までに2019年比でScope 1、2排出量を50%、Scope 3排出量を27.5%削減し、自社及びサプライチェーンを含めたバリューチェーン全体のGHG排出量（Scope 1 + 2 + 3）において、2050年の実質ネットゼロ達成を目指してまいります。そして、当社グループは引き続き、徹底的な省エネ・再エネ推進（LED化、太陽光発電設備の設置等）を実施してまいります。さらに、サプライヤーや取引先企業のお客様に対して、再生可能エネルギーやリサイクル製品などを供給し、自社及びバリューチェーン全体のGHG排出量削減に取り組んでまいります。また、GHG排出量削減に向けた取り組みをより一層推進するため、2025年度より「CN/CE関連の取組」をライン部長の人事評価指標に反映いたしました。これにより、管理職層におけるカーボンニュートラルへの意識向上と、現場での具体的な行動の促進を図ってまいります。目標の実現に向けて、GHG排出量削減に資する「豊田通商ならではの」取り組みを産業ライフサイクルを通じて全社レベルで推進できる強みを活かし、脱炭素社会の実現に一層貢献してまいります。



[ii] GHG排出量データ

2025年度 Scope 1、2 排出量

	排出量 (千t-CO ₂)
Scope 1	499
Scope 2 (ロケーション基準)	385
Scope 2 (マーケット基準)	250
Scope 1 + 2 (ロケーション基準)	884
Scope 1 + 2 (マーケット基準)	749

上記数値は、第三者保証取得済みの確定値であります。詳細に関しましては別途当社ウェブサイトにて開示いたします。

2025年度 Scope 3 排出量

カテゴリー	排出量(千t-CO ₂)
1 購入した製品・サービス	70,832
2 資本財	538
3 燃料・エネルギー関連	136
4 輸送・配送(上流)	3,531
5 事業から出る廃棄物	36
6 出張	9
7 雇用者の通勤	30
8 リース資産(上流)	対象外
9 輸送・配送(下流)	1,344
10 販売した製品の加工	141
11 販売した製品の使用	35,038
12 販売した製品の廃棄	458
13 リース資産	21
14 フランチャイズ	6
15 投資	903
合計	113,024

上記数値は、第三者保証取得済みの確定値であります。詳細に関しましては別途当社ウェブサイトにて開示いたします。

②人的資本

(a) ガバナンス

[i] 人的資本に関するガバナンス体制

当社グループは、事業戦略と整合した人事戦略の推進にあたり、全社人事機能に対して指揮命令を行う最高責任者としてCHROを設置しております。CHRO主導の基、人事制度、労務、人財の確保・育成、組織開発、DE&I、人的資本経営の推進を担う人事部が人的資本経営を推進しております。人的資本に関する重要事項については、人事部で立案した後、CHRO、CSO、社長との議論、さらには議題の内容により経営会議での議論を経て、全社施策として実行・運営されます。決定事項はCHROから取締役会に定期的に報告し、取締役会が進捗及びリスク対応状況を監督する体制としております。あわせて、各営業本部・海外拠点（極）における人財・組織の課題に関しては取締役が参加するサステナビリティ推進委員会にて報告・討議され、グループとしての対応状況をモニタリングしております。

[ii] 執行体制

当社では、8つの営業本部が世界約130カ国・地域にわたるネットワークを活かし、グローバル市場を視野に入れた事業戦略を担っております。また、海外には主要な地域ごとに地域統括会社及び事業会社を配置し、各地域の特性やニーズに応じた柔軟かつ迅速な事業運営を実現しております。このようなマトリクス型の事業運営体制により、「営業本部」及び「海外拠点（極）」が一体となって価値創造を図ることが可能となっております。このグローバルな事業運営体制を支えるため、当社では戦略的かつ機能的な人事体制を構築、以下の4つの役割に分けて設計しております。

- ・CHRO (Chief Human Resources Officer / 最高人事責任者)

事業戦略と整合した人事戦略を策定し、全社人事機能を統括いたします。

- ・CoE (Center of Excellence)

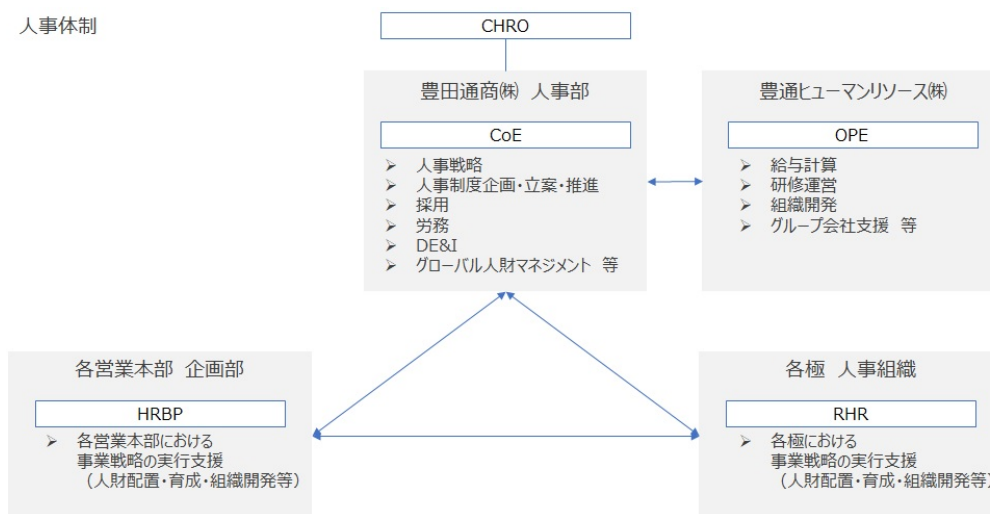
当社人事部が採用・育成・評価・DE&I等の専門性に基づき、全社共通の人事戦略・制度の企画・立案・推進を担っております。また、グローバル共通の人事基盤を整備することで、全社の一体感と各極の自主性の両立を図っております。

- ・OPE (Operational Excellence)

給与・評価・労務管理等の制度運用、並びに人事システム／データ整備・運用を担う人事オペレーション機能として、業務効率化と人事情報の可視化を推進しております。当社人事部だけでなく関連会社である豊通ヒューマンリソース㈱と密接に連携し、効率的かつ一貫した運用体制を構築しております。

- ・HRBP (Human Resources Business Partner) / RHR (Regional Human Resources)

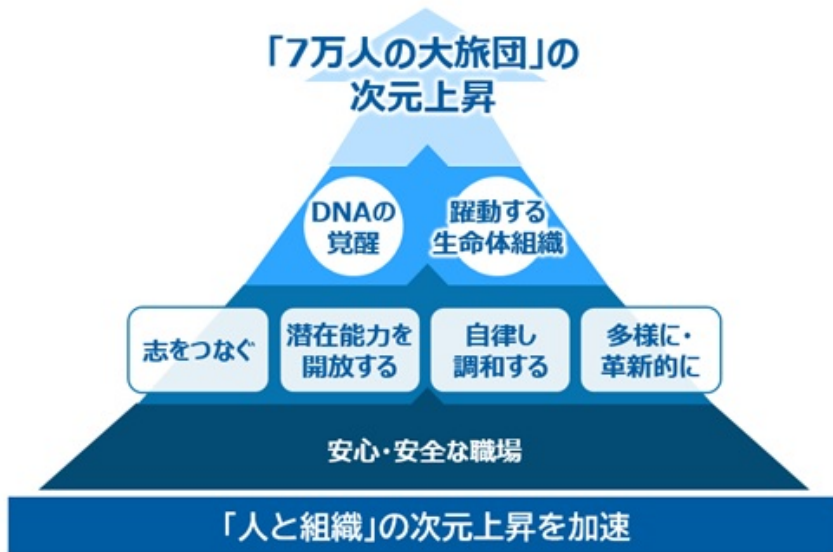
営業本部及び海外極に密着し、人財配置・育成・組織開発等を通じて事業戦略の実行を支援するとともに、現場の声を本社へフィードバックするハブ機能を担っております。このような機能を実現するために、当社人事部から各営業本部にHRBP、各極に人事駐在員を派遣しております。



また、上記体制に加えて、社長を議長とし、主に経営幹部で構成される全社会議体Human Company Task Force (HCTF) にて毎月、実現の鍵となる人財・組織の課題（ヘッドピン）の特定と、解決に向けた具体的なアクションの議論を行い、人事部、本部、極横断で解決に取り組んでおります。

(b) 戦略

当社グループは、中期経営計画における「異能の総合商社」実現に向け、人と組織の中期ビジョンを定めております。



当社では社員一人ひとりが当社のMission・Vision・Values (MVV) に共感しながら（「志をつなぐ」）、様々な挑戦・経験を経て「潜在能力を開放する」、「DNAの覚醒」、各組織の多様な社員が自ら考えながら（「自律し調和する」）、新たなアイデアを生み出すとともに、組織間での協創を推進する（「多様に・革新的に」）「躍動する生命体組織」の実現を目指しております。これら「DNAの覚醒」、「躍動する生命体組織」の構築を通じて、グローバル7万人の多様な人財が当社の価値観を継承しつつ自律的な挑戦・協業を促すことを目指しております。これにより一人当たりの付加価値とエンゲージメントの向上、イノベーション創出促進を図り、「7万人の大旅団の次元上昇」を通じた成長につなげてまいります。

当社グループの「人と組織の次元上昇」を実現するため具体的取り組みは、次のとおりであります。

	覚醒・躍動の方向性（アウトカム）	人事戦略（アウトプット）
DNAの覚醒	志をつなぐ ・ 持続的成長を担う“豊通パーソン”の採用・育成 ・ グローバル1,000社を担う経営者候補	採用 ・ 価値観の合った人財の採用 配置（適所適材） ・ 次元上昇をリードするグローバル人財発掘・登用
	潜在能力を開放する ・ 挑戦機会の積極的な提供 ・ 自律的な学びの促進	個の育成 ・ 新たな経験・視座を得た社員の増加 評価・報酬 ・ 「期待に応えよう」とする社員の増加
	自律し調和する ・ 社内協業が生まれる活気ある職場 ・ 自律型人財の増加	活力ある組織づくり ・ 社員エンゲージメント向上 社員の潜在能力を最大化する基盤づくり ・ “楽しく”“自主的に” “誇りを持つ”働き方促進
躍動する生命体組織	多様に・革新的に ・ 多様な人財が躍動する風土・仕組み ・ AIドリブな働き方	DE&I ・ 多様な異能が輝く企業文化の醸成 AI時代を見据えた人事機能・システム基盤 ・ 全社員のAI活用

[i] 採用

当社は「未来の子供たちにより良い地球を届ける」をミッションとして、約130カ国で事業投資に留まらず、現場に入り込みながら事業経営を推進しております。このような事業を支える上で、当社の特徴及び当社がこれまでの歴史を通じて培ってきたValues（大切にしている価値観・行動原則）である豊田通商DNA（Humanity・Gembality・Beyond）に共感し、価値創造に主体的に取り組める人財の採用が必要不可欠であります。このような当社の特徴を理解し、魅力を感じていただける人財を獲得するために、「豊田通商インスタグラム」を開設し、当社の特徴、取り組みを知っていただく機会を増やしております。また、当社の多様な事業ポートフォリオを維持・拡大するには、性別・国籍にとらわれない多様な人財の確保が求められております。そのため、留学生、外国籍人財に特化したアプローチも充実することにより、採用者の拡大等を行っております。

[ii] 配置（適所適材）

事業戦略と連動した人財配置を実現するため、グローバル人事委員会において重要ポスト（グローバルポスト）の後継者育成計画及び育成状況をモニタリングし、グローバルポストを担う人財を継続的に供給しております。また、社員本人の自律的なキャリア形成を促すために、各部署が募集する公募ポストに対して、自らが応募することのできる「チャレンジポスト制度」、自ら異動したい部署に手を挙げ、異動先部署のニーズを満たせば異動を実現する「チャレンジローテーション制度」を設けております。

[iii] 個の育成

急速に変化するビジネス環境において、当社が今後拡大を目指す事業領域（社会課題解決、環境課題解決）において価値創造を実現するためには、社員一人ひとりが新たな挑戦を通じて継続的に成長し続けることが不可欠であります。「事業を通じて社会課題を解決し、持続的に価値を創出し続ける企業」への変革を実現するためには、多様な事業を担い、価値創造をリードできる人財の存在が前提となります。当社における人的資本は、単なる経営資源ではなく、事業の創出・成長を通じて企業価値を生み出す中核そのものであります。当社では豊田通商DNAを基盤としながら、社員の成長を「志す（WILL）」、「任される（NEED）」、「自ら挑む（CAN）」、「タグをつくる（GROW）」の4つのプロセスとして定義し、それぞれにおいて目指す状態を明確にした上で、必要な施策を展開してまいります。この成長サイクルを通じて、個々のDNAの覚醒を促し、事業創出力へとつなげてまいります。

「志す（WILL）」

「志す（WILL）」とは、自らの意思で社会や顧客に対する価値創造に挑む志と視座をもつことを指します。

当社では、世界基準の高い視座・志を有し、多様な個性を活かすことができる「未来を切り拓くグローバル経営リーダー」の育成を目的に、海外のトップビジネススクールと提携した「Global Advanced Leadership Program（GALP）」を展開しております。こうした取り組みを通じて、事業の枠を越えて価値創造を構想できる人財の排出を目指しております。

「任される（NEED）」

「任される（NEED）」とは、社会や事業の成長を担う役割を託される人財へと成長することを指します。

当社では、国内外の連結子会社（約800社）の次世代経営者の育成を目的に、「CEO Essential Program（CEP）」を実施しております。また、若手社員に対しては早期から海外での実務経験を提供することで、グローバルな環境で責任ある役割を担う力を養成しております。これにより、事業の拡大とともに経営を担う人財基盤の強化を図っております。

「自ら挑む（CAN）」

「自ら挑む（CAN）」とは、自ら機会を取りにいき、主体的に挑戦する行動を指します。

当社では、「チャレンジポスト制度」、「チャレンジローテーション制度」に加え、他企業への出向や、新規事業創出を目的とした全社横断プロジェクト「Toyotsu Inno-Ventures Project（TIIP）」を推進しております。社員の想いを起点としたアイデアが事業へと昇華されるプロセスを通じて、新規事業の創出と人財の成長を同時に実現しております。

「タグをつくる（GROW）」

「タグをつくる（GROW）」とは、挑戦と経験を通じて得た学びを、自ら意味づけし、再現可能な知見として蓄積するプロセスを指します。

当社では、顧客課題への挑戦を通じた実務経験（OJT）と、研修等による学び（OFF-JT）を結びつけ、経験を単なる出来事では終わらせるのではなく、自身の成長資産として整理・言語化することを重視しております。これらの知見は人事システムに蓄積され、本人と上長の対話を通じてキャリア形成や配置に活用されるとともに、組織全体の知として循環しております。

当社は、人財育成体系に基づき、役割や成長段階に応じた体系的な育成施策を提供することで、個々の成長を事業の成長へとつなげてまいります。人的資本の強化と事業戦略の実行を一体的に推進することで、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

[iv] 評価・報酬

役割や貢献の可視化を通じて、社員の納得感と成長意欲を高める評価・報酬制度の高度化に取り組んでおります。評価に関しては、豊田通商パーソンとして求められる行動様式（コンピテンシー）に基づく発揮能力評価、自部署の方針に基づき各自の個別目標に対して達成状況を評価する成果評価、またマネジメント職に期待される職務に応じて評価する職務評価を設けるとともに、評価者／被評価者研修を通じて社員一人ひとりの貢献と評価に対する納得度を高めるための取り組みを行っております。報酬に関しては、業績の成長に応じて賞与フォーミュラに基づき配分するとともに、採用マーケットにおける競争優位性を確保するために、毎年初任給及び基本給の見直しを検討しております。

[v] 活力ある組織づくり

しなやかで、変化に強い「生命体組織」への進化を目指し、常識や前例にとらわれず、社員の潜在能力の最大化を推進いたします。当社は社員エンゲージメントを重要な経営指標と位置づけ、役員検討会やHuman Company Task Force (HCTF) を通じて、課題の把握と改善施策の検討を行っております。社員エンゲージメント向上に向け、エンゲージメントサーベイ結果を社内外に共有し、社員エンゲージメントを高めあう風土を目指しております。また、社長と従業員が直接対話する場としての「タウンホールミーティング」を実施し、経営の方向性を理解・共感する場を用意しております。各職場では、職場の自己革新力を高めるための学習コミュニティとしての「組織づくりの実践道場」を設け、上司と部下がペアとなり、組織づくりに役立つ実践からの学びをコミュニティ内で共有し、実践に活かす機会を設けております。

[vi] 社員の潜在能力を最大化する基盤づくり

社員の潜在能力を最大化するためには、社員が安心・安全に働ける環境・基盤を設ける必要があります。当社は2017年10月に経営トップより「豊田通商グループ健康宣言」を行い、健康経営に取り組んでまいりました。健康戦略マップを設け、生活習慣病やメンタル不調、感染症、がん罹患それぞれの未然防止施策、また生活習慣改善、心的負担低減やセルフケアに向けたサポートを行っております。これらの取り組みの結果、当社は東京証券取引所の上場会社の中から、社員の健康管理を経営視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を選ぶ「健康経営優良法人2025（ホワイト500）」に6年連続で選定されております。

[vii] DE&I

当社グループは全世界約130ヵ国・地域、約1,000社の連結子会社及び持分法適用会社において、グローバルに多様性に富む約7万人の社員が働いております。また海外収益比率も70%以上を占めており、DE&Iの推進は当社の事業を支える根幹と言っても過言ではありません。また、当社事業もこれまでの自動車を中心としたビジネスから、社会課題・環境課題解決に貢献する事業へ展開するにあたり、ジェンダー・経験にとらわれない「異能」な人財の活躍を実現していくことが求められております。当社は特に女性マネジメント職比率の向上、定年後キャリア支援施策、障がい者雇用を通じ、多様な人財が活躍できる環境整備を進めております。

女性マネジメント職の育成に向け、誰もがもちうるアンコンシャスバイアスの研修を全社員に実施し、上司・同僚・本人の意識変容を促し、女性がさらに活躍しやすい風土醸成を進めております。また、女性が働きやすい環境づくりのために、男性も含め育児休業を本人・家族・職場の成長・進化の機会と考えるコンセプト「育習」を社内で発信し、取得を推奨しております。このような取り組みの結果、経済産業省と東京証券取引所が共同で行う「共働き・子育てを可能にする男女問わない両立支援」に関する取り組みが特に優れた企業を選定する「Nextなでしこ共働き・子育て支援企業」に2年連続で選定されております。

定年後キャリア支援施策としては、自らのアサイン（キャリア）を考える「キャリアリポートキャンプ」、外部での活躍機会を得る「キャリアリポートサポート制度」、内部でのさらなる活躍を促す報酬制度を設け、定年退職後にさらなる活躍を促すための支援を行っております。

障がい者雇用については、単なる雇用の創出にとどまらず、障がい者と健常者がともに働くことで、相互理解と共生の意識を育むことを目指した「トスWork」という仕組みを設けております。これにより、障がいのある従業員が実際の業務を通じてスキルを発揮し、成長できる機会を得ると同時に、当社の従業員も日常的に障がいのある従業員と関わることで、自然な形でコミュニケーションや協働が生まれております。

[viii] AI時代を見据えた人事機能・システム基盤

社内向け生成AIのライセンス付与や重要DX案件の推進力向上を目的とした全社会議体「DX² AI Beyond ニシアティブ」の全社員への動画配信を通じて、全社のDXの機運を高めております。また人事情報データベース・ダッシュボードの構築を進め、AI時代に対応した人事機能・システム基盤の強化を行っております。

(c) リスク管理

当社は人的資本に関するリスクを以下のとおり認識し、対応策を講じております。

リスクタイプ	リスクの具体例	対応策
雇用プロセスに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 当社で働くことを魅力に感じ、グローバルで活躍できる人財の確保が困難となるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 当社で働くイメージを具体的にもち、その魅力を実感していただくために、社員との接点を重視した多様なイベント（座談会、インターンシップ等）を実施し、求職者とのミスマッチが起これにくい仕掛けを行っております。 公正な採用選考のため、面接にあたる関係者に対してトレーニングを実施しております。
後継者確保に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 展開国数約130ヵ国・地域、約1,000社の連結子会社及び持分法適用会社のマネジメントを担う人財が不足するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル経営上、重要なポストを特定し、グローバル人事委員会にて重要なポストの後継者の充足・育成状況を把握しております。
労働法に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 長時間労働により労働基準法、労働安全衛生法に違反するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 労働時間の適切な管理のため一定の時間を超える残業をする場合の事前申請や、長時間労働者に対する産業医面談の実施を行っております。2017年より早期退社を促す20時の社内一斉消灯を実施し、残業時間の削減にも寄与する試みを続けております。
差別またはハラスメントに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 海外駐在先で、現地の文化・宗教・ジェンダー規範に関する理解不足から差別的言動と受け取られるリスク 性別・国籍・年齢等に関する不適切な言動が起これるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 差別・ハラスメントとなる行動を防止するため、出張者及び駐在員には海外渡航前に赴任前研修を実施しております。また、各国・宗教に対するタブー集をまとめ、駐在員に展開しております。 グローバル行動倫理規範（Code of Conduct & Ethics, COCE）を制定し、差別・ハラスメントを行わないことを規定しております。また、毎年COCE、コンプライアンスに関する感度を高めるためのイベント「COCE・コンプライアンス Days」を実施しております。
健康及び安全に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 治安の不安定な地域への駐在・出張に伴い、誘拐、強盗、テロ、デモ、内乱などの危険にさらされるリスク 長時間労働、時差、深夜対応、移動頻度の高さにより、過労、睡眠不足、メンタル不調が起これやすいリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 海外危機管理に関する特設サイトを立ち上げ、外務省を始め各セキュリティコンサルタントによる各国のリスクを確認できるようにしております。また、出張時には当該国のリスクを鑑み、リスクが高い国へ出張する場合は、コンプライアンス・危機管理部との協議の下、人事部長が承認しております。万が一、出張・駐在中に紛争が発生した場合、速やかに退避するような退避プロセスを整備しております。 トヨタグループで推進する8つの健康習慣（適正体重、運動、飲酒、禁煙、朝食摂取、間食、睡眠、ストレス）の改善に取り組む活動「健康チャレンジ8」を導入しセミナー開催や参加型イベントを通じて、ヘルスリテラシー向上と行動実践のきっかけづくりとしております。また、深夜勤務翌日の勤務間インターバル制度、海外出張間及び出張中のインターバルの確保及び海外出張者への産業医面談の実施についてガイドラインを整備しております。

(d) 指標及び目標

人財戦略の進捗を把握するため、当社において設定している主要指標は以下のとおりであります。

中期経営計画 関連指標		前事業年度実績 (2025年3月期)	当事業年度実績 (2026年3月期)	目標
人財・組織戦略	社員エンゲージメント	68%	72%	維持・良化
領域	主要指標	前事業年度実績	当事業年度実績	目標
採用	女性の採用比率(注) 1	25.2%	26.7%	2031年3月期 30%
配置	グローバルポストにおける後継者 準備割合	97.3%	100.0%	100%
個の育成	経営人財育成プログラム累計参加 者数	700人	775人	継続的な増加
活力ある組織づくり/ 社員の潜在能力 を最大化する基 盤づくり	健康経営優良法人 (ホワイト500)の取得	取得	取得 (6年連続)	継続取得
	社員を活かす環境	67%	70%	維持・良化
DE&I	女性マネジメント職比率(注) 2	8.4%	9.5%	2031年3月期 20%超
	男性の育児休業取得率(注) 3 (注) 4	61.9%	91.9%	2031年3月期 90%

(注) 1. 新卒・キャリア採用の合計

2. 当社において「管理職」は「マネジメント職」と称し、女性マネジメント職比率とは、管理職に占める女性労働者の割合を示しております。
3. 育児から学ぶ「育習」を推奨するとともに、育児休業期間のうち最大20営業日を有給化することで、育児休業制度の理解と利用しやすい風土作りを行っております。また子供が生まれた男性社員全員と其上長宛に育児休業取得を勧める個別案内を送付し、男性の育児参画を促進しております。
4. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。なお、当該割合に育児目的休暇その他これに類する休暇(慶弔休暇等)は含めておりません。

3 【事業等のリスク】

(1) 当社グループのリスク管理

① リスク管理基本方針

当社グループは、「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、業務から生じる様々な「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おります。

また、同方針に基づき、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等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であるリスクバッファー（RB）との均衡を図る「リスクアセットマネジメント」に取り組んでおります。

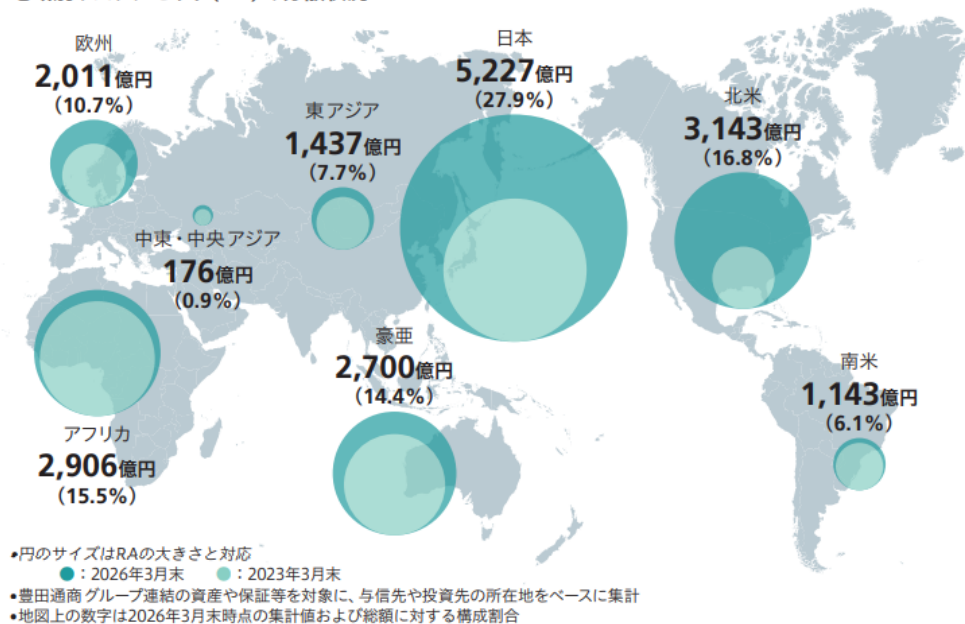
財務基本方針である「 $RA \div RB < 1.0$ 」を堅持するため、投資パイプライン等を踏まえたRA \div RBのシミュレーションを行い、投資と財務健全性の両立を図っております。相対的にカントリーリスクが高い新興国へのエクスポージャーについては、NEXI（㈱日本貿易保険）の保険等によるリスクヘッジの他、リスクバッファーに応じて国別の上限值を設定し、特定国への過度な集中を防ぐカントリーリスク管理を行っております。

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おります。

これらの取り組みによるRAの管理とRBの継続的な積み上げの結果、2026年3月期は引き続きRAがRBの範囲内（ $RA \div RB = 0.6 < 1.0$ ）となっており、健全かつ安定した財務体質を維持しております。

[地域別RAの分散状況（2026年3月末）]

地域別リスクアセット(RA)の分散状況

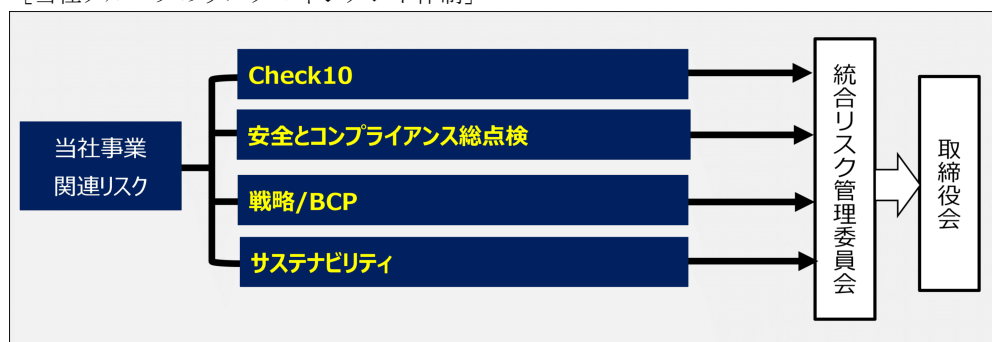


②リスク管理体制

リスク管理基本方針を具体的に遂行する体制として、COSO-ERMフレームワークなどの考え方を参考に、従来各リスクに対してリスク主管部が個別に行ってきたリスク管理に加えて、よりグローバルなリスク管理を推進するため、2020年4月に「統合リスク管理委員会」を発足いたしました。同委員会は、CFOを委員長とし、海外各地域のリスク担当ヘッドである地域CFOを中心に、営業本部企画部長や各リスク主管担当役員・部長により構成されております。

当社グループの経営に重大な影響を及ぼすリスクを明確化し、経営目標に関する全社的な重要リスクの特定及び対応方針の協議・決定と、リスク管理プロセスの有効性検証を行い、社長への報告及び取締役会へリスクマネジメントに関する議題の提言を行っております。取締役会はその提言に基づいてリスク管理プロセスの有効性を継続的に監督し、変更が必要な場合は適切な措置を講じております。

[当社グループのリスクマネジメント体制]



(注) 2026年3月現在

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

まず、「Check10」は当社として特に注力すべき10のリスク項目を抽出し、毎年各リスクに対してグループ会社各社が当該項目の達成度を自己点検し、グループ会社の所在する地域の中心となる地域統括部門が点検結果をレビュー、その結果を踏まえてグループ会社各社が改善活動を行う仕組みであります。Check10では、リスク項目ごとにリスクの大きさと管理体制の2軸評価による評点を付けてヒートマップを作成、グループ会社各社のリスク項目ごとのリスク管理状況を視える化することで、脆弱な部分をあぶり出し、適切に改善策を打つことを狙いとしております。改善には必要に応じてリスク主管部が支援を行っております。

「安全とコンプライアンス総点検」は、当社グループ全体で共有している「安全とコンプライアンスはすべての仕事の入口」との価値観に基づき、当社単体の全部署・国内外拠点及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、並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あります。

「Check10」と「安全とコンプライアンス総点検」の活動を拡充することにより、本社のリスク主管部とグループ会社各社の連携強化のみならず、当該地域内での関係強化も図り、連結ベースでの統合的なリスク管理体制の構築を図っております。

「戦略/BCP」の取り組みについては、外部環境の変化に伴う不確実性の高まりにより、当社への事業影響が増加する中、外部環境（PEST）分析を基にして事業戦略及びBCPに与えるリスクと機会を考察の上、シナリオごとの対策を講じてまいります。

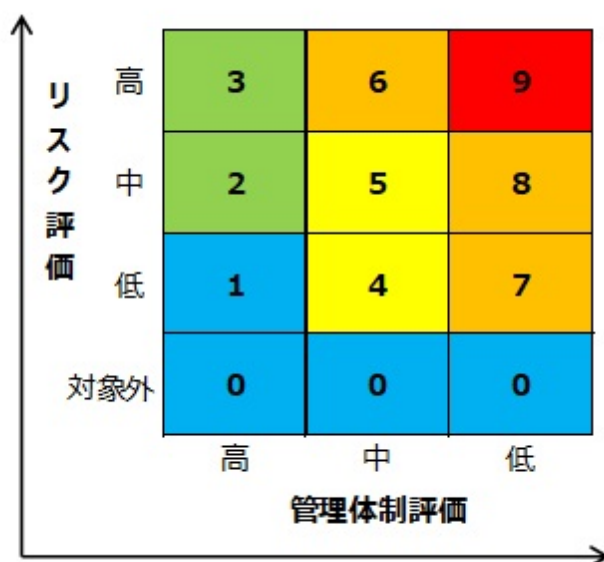
「サステナビリティ」の取り組みについては、サステナビリティに関連するリスク・機会について当社の成長戦略と連動させることを目的とした分析と対策を講じてまいります。

以上のとおり、当社グループ事業遂行上に存在する重要性・緊急性の高いリスクを要素ごとに分類し、それぞれの性質に応じ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てまいります。

[Check10のリスク項目]

リスク項目	リスク内容	リスク主管部
(1) 商品	滞在在庫、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

[Check10 リスク影響度と管理体制による2軸評価]



[リスク評価結果（ヒートマップ）のイメージ]

	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
A社	Green	Yellow	Green	Green	Blue	Yellow	Red	Yellow	Blue	Yellow
B社	Green	Blue	Blue	Green	Blue	Blue	Green	Green	Green	Green
C社	Blue	Orange	Blue	Blue	Orange	Yellow	Blue	Orange	Blue	Blue
D社	Green	Yellow	Blue	Red	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green
E社	Yellow	Yellow	Orange	Yellow	Orange	Blue	Green	Yellow	Green	Green

(2) 個別のリスクについて

当有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、当有価証券報告書提出日現在において入手可能な情報に基づき、当社グループが合理的であると判断したものであります。

< 全社管理が必要なリスク >

① カントリーリスク

当社グループは、海外の多岐の地域にわたり、商取引及び事業活動を行っており、各国の政府による規制・政治的不安・資金移動の規制等による製品の製造・購買に伴うリスクに加え、投資の損失またはその他の資産が毀損するリスクが存在しております。当社グループは、カントリーリスクが高い国における商取引及び投資については、貿易保険等によりリスクを低減することに努めております。また、最大想定損失額であるリスクアセットの上限値を各国ごとに設定し、定めた上限値の範囲内に抑えることで、特定の地域または国に対するリスクの過度な集中を防ぐことに努めております。しかしながらこうした管理やヘッジ策を講じていてもなお、取引先所在国や当社グループが事業活動を行う国の環境の悪化によるリスクを完全に回避することは難しく、状況によっては債権回収や事業遂行の遅延・不能等により当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 世界マクロ経済環境の変化によるリスク

当社グループは、国内及び海外における自動車関連商品、その他各種商品の販売を主要事業として、これらの商品の製造・加工・販売、事業投資、サービスの提供等多岐にわたる事業を行っております。このため、日本及び関係諸国の政治経済状況の影響を受けております。ロシア・ウクライナや中東情勢、米国や中国等の影響による世界的な景気後退に伴う個人消費や設備投資の低迷が、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

③ 自然災害等による影響について

2011年3月の東日本大震災と同年10月のタイ大洪水でサプライチェーンが深刻な影響を受けたため、2012年4月に専門組織として総務部内にBCP推進室を設置いたしました。現在はコンプライアンス・危機管理部の危機管理・BCM推進室が、「豊田通商グループ事業継続基本方針」に従い、地震、台風等の自然災害、テロ、パンデミック等、あらゆるシナリオにおいても社員が出勤不可、本社が入館不可、IT使用不可、長期停電のように重要な経営資源が使用不可になった場合のリスクへの対応として、国内外210事業でオールハザードの事業継続計画（BCP）により平時の対策と有事の対策を文書化し、事業継続マネジメント（BCM）の運用を実施しております。また、毎年3月と9月には、大規模地震によって名古屋本社または東京本社が重度に被災するシナリオで状況付与訓練（参加者にシナリオを開示せず臨機応変に対応させる訓練）を実施し、災害対策初動マニュアル並びに対策の継続的改善を実施しております。しかしながら、地震・洪水等の自然災害により、当社グループの事業活動に支障が生じ、追加の対策コストが必要となった場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

④ 特定の販売先への依存

当社グループの収益のうち、トヨタ自動車㈱グループへの収益が占める比率は20.0%であります。従いまして、トヨタ自動車㈱グループとの取引の動向が、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

⑤ 金利変動リスク

当社グループは、営業債権等による信用供与・有価証券取得・固定資産取得等のために金融機関からの借入及びコマーシャル・ペーパー、社債の発行等により事業資金を手当てしておりますが、一部が変動金利条件となっており、金利上昇局面では利息負担が増加するリスクがあります。ただし、その相当部分は、変動による影響を転嫁できる営業資産に見合っております。また当社グループでは、アセット・ライアビリティ・マネジメント（ALM）を通じて金利変動リスクをミニマイズすべく取り組んでおりますが、完全に金利変動リスクを回避できるものではなく、今後の金利動向によっては当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

⑥上場有価証券の価格変動リスク

当社グループは、取引先との関係維持・強化、事業収益拡大及び企業価値向上を目的に、活発な市場で取引されている有価証券を保有しております。活発な市場で取引されている有価証券は価格変動の影響を受けることがあり、価格下落の場合には当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

<Check10にて注視しているリスク>

①商品リスク

当社グループが取り扱う非鉄金属・レアアース・食料・繊維等の相場商品には価格変動のリスクが存在いたします。そのため、商品ごとにポジション限度枠を設定し、限度枠内での運用状況を定期的にモニタリングしております。こうした価格変動のリスクを低減する施策を講じておりますが、必ずしも価格変動リスクを完全に回避できるものではなく、商品市況や相場の動向によっては、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

②信用リスク

当社グループは多様な営業活動により生じた国内外の取引先に対する金銭債権回収に関するリスクが存在いたします。こうした信用リスクに対応するため、当社グループでは取引先に対し、売掛金・前払金等の取引種別ごとに債権限度、約定限度枠を設定、全社システムによりグループの信用リスクを把握しております。また、財務内容を基にした当社独自基準の格付（8段階）を定め定期的取引先の状況を確認し、低格付の取引先に対しては、取引条件の見直し、債権保全、撤退等の取引方針を定め、個別に重点管理を行い、損失発生防止に努めております。このような与信管理を行っておりますが、取引先の財務内容が悪化した場合や予期せぬ事態発生によるリスクを完全に回避することは難しく、取引先の倒産等による債権回収が困難となった場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

③事業投資リスク

当連結会計年度末現在、当社は815社の連結子会社及び227社の持分法適用会社を有しており、既存提携関係の強化や新規提携を行うことにより既存事業の拡大や機能強化または新規事業への参入を目指しております。

当社グループの投資スタンスは、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おります。「当社ならではの」強みを発揮できる事業に経営資源を集中するため、全社方針を踏まえて営業本部の方針や投資パイプラインを方針会議で協議し、一定額を超える投資は投資戦略会議で戦略性・優先順位付けを協議し、推進可否の見極めを行っております。

投資案件の検討過程では、コーポレート部門が専門的観点で事業計画を検証しております。投資案件ごとにリスク評価と低減策の協議・意見出しを行い、投融資協議会・委員会の議論を経て最終的な機関決定に至っております。また、投資意思決定の迅速化を目的に、一定の条件や金額的重要性に応じた決裁権者の設定や、国内外の一部の関係会社への決裁権限の委譲を進めております。投資実行後は、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・支援を継続的に実施しております（チェック&サポート活動）。また、業績悪化兆候、事業計画進捗、撤退条件等の投資モニタリングを実施し、計画どおりに進行していない案件に対する再建・撤退ルールを厳格に運用しております。

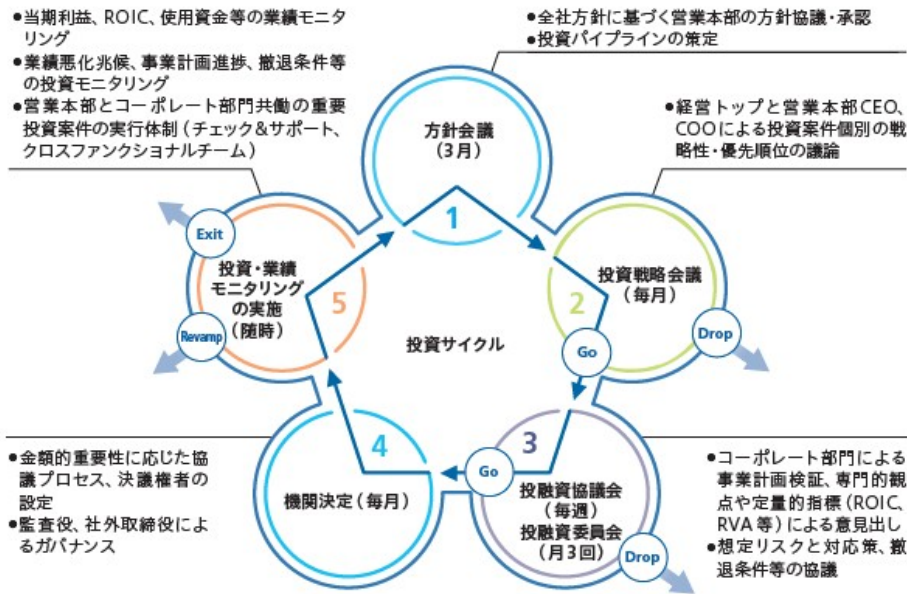
当社はかねてより、投下資本（使用資金）に求める期待収益率（使用資金コスト率）を超えた付加価値を測るTVA（※1）とリスクを測るRVA（※2）を投資の定量評価指標に活用しております。

企業価値への貢献度を評価できるTVAを活用しつつ、投下資本から生まれるリターンの効率性をより強く意識するため、投資案件審議のKPIとしてROIC（※3）を採用しております。ROICと対比関係にある「使用資金コスト率」は、株主資本と有利子負債のコストの加重平均としております。株主資本を当社のROE目標を意識したコストとして設定することで、資金効率の改善や利益率の改善、売上拡大を通じたROIC向上が、ROE目標達成に結びつくよう設計しております。また、カントリーリスクに応じた調整を加えることで、グローバルな当社の事業に応じた目線設定を行っております。

しかしながら、事業環境の変化や技術革新、その他不測の事態により投資先企業の価値または株式の市場価値が低迷した場合には、当社グループが投資金額の全部もしくは相当部分を失う、またはこれらの投資先企業に対する追加の資金提供を余儀なくされることがあります。このような場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

[投資サイクル]

基本的な投資の考え方



- ※1 $TVA : \text{Toyota Value Achievement}$ の略称 = (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
 - 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
- ※2 $RVA : \text{Risk adjusted Value Added}$ の略称 = 税引後基礎収益 - 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、当社の株主資本利益率（ROE）目標値13%以上を目線とした株主期待収益率
- ※3 $ROIC : \text{Return on Invested Capital}$ の略称 = (基礎収益 - 利息収支) × (1 - 各国税率) ÷ 使用資金

④外国為替リスク

当社グループが行っている商品の売買及び投資活動等のうち、外国通貨建ての取引については、外国為替の変動による影響を受けることがあります。当社グループはこうした外国為替のリスクを一定程度まで低減するよう為替予約等によるヘッジ策を講じておりますが、必ずしも完全に回避できるものではありません。また、当社は海外に多くのグループ会社が存在しており、各社の財務諸表を円貨に換算する際に、為替変動により、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

⑤資金調達リスク

当社グループは、事業資金を国内外の金融機関からの借入及びコマーシャル・ペーパー、社債の発行等により調達しているため、金融市場の混乱や格付機関による当社信用格付けの大幅な引き下げ、取引金融機関の融資方針変更等の事態が生じた場合、当社グループの資金調達に制約が課される可能性や、調達コストが増加する可能性があります。そのため、資産構成に合わせた最適資金調達を行うと同時に、長期資金の返済・償還時期の分散を図ることで借り換えリスクの低減を図っております。また、現預金、コミットメントライン等の活用により、安定的な流動性を確保すると同時に、金融機関との良好な取引関係の維持に努めておりますが、リスクを完全に回避できるものではありません。このようなリスクが顕在化した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑥人事労務リスク・人権リスク

(a) 人事労務リスク

当社グループは、各国・各地域で事業を行うにあたり、本社及び海外拠点にて研修実施やツールの提供などによる労務管理知識向上や事業継続計画（BCP）整備による体制強化を働きかけておりますが、ストライキなどの労働争議を原因として操業が停止・制限される事態が発生した場合には、サプライチェーンや当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(b) 人権リスク

当社グループは、各国・各地域で事業を行うにあたり、全連結子会社への人権デューデリジェンスを通じた人権尊重に取り組んでいる他、国連「世界人権宣言」を含む国際人権章典、「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際基準に則った「豊田通商グループ人権方針」を定め、サプライヤーを含む全てのビジネスパートナーの皆様に対し、当該方針を遵守いただくことを働きかけております。しかしながら、不測の事態が発生した場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑦情報セキュリティリスク

当社グループは、トヨタグループ及び豊田通商グループ標準の情報セキュリティ規程・ガイドラインを制定し、グループ全体の対応状況の可視化と継続的な改善を実施しております。また、本ガイドラインに合わせ、ネットワークやメールセキュリティ等のITインフラ領域については、システム共通化によって、グループ全体で効率的に有効性を高める施策を実施しております。サイバー攻撃対応体制も構築し、定常的に製品脆弱性情報やセキュリティ事故等の脅威情報の収集と、迅速な対策・予防措置を実施しております。また、昨今のサイバー攻撃トレンドに鑑み、攻撃を受けた際に被害を最小化する施策として、常時通信監視及び端末のふるまい監視・自動隔離を導入しております。しかしながら、外部からの予期せぬ不正アクセスやコンピューターウイルス侵入等による機密情報・個人情報の漏洩、設備・通信障害等による情報システム停止等の可能性は排除できず、この場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑧コンプライアンスリスク

当社グループは、国内外において多岐にわたる事業を行っており、日本における会社法、税法、独占禁止法、金融商品取引法、贈収賄関連諸法、安全保障貿易管理等貿易関連及び制裁関連諸法等の各種法令、事業活動を行う各国・地域の各種法令・規制といった様々な分野における広範な法律及び規制に服しております。当社では、役職員の職務の執行がこれら法令、規制及び企業倫理に適合することをコンプライアンスの基本方針としております。コンプライアンス専任部署であるコンプライアンス・危機管理部は、同部をハブとしたグローバルネットワークを通じてグループ全体のコンプライアンス体制を強化し、法務部等、関連するコーポレート部署の協力を得て、各種コンプライアンス施策（コンプライアンスストップメッセージ、階層別コンプライアンス教育、グローバル内部通報制度整備等）を策定・実施することで、法令遵守の徹底等コンプライアンス意識の向上を図っております。

なお、物流関連のコンプライアンスリスクについては、国内の外国為替及び外国貿易法・関税法等、海外では当該国の法令、それに加えて国内・海外ともに米国制裁法・米国再輸出規制等を遵守する貿易管理体制を整えることや、国内外において輸入通関時のHSコード誤りによる事後追徴を回避するための適切なHSコード判定規程の制定に努めております。また、物流業者の起用においては当社の管理規則に則った物流業者選定ルールの浸透を図り、物流業者の関与する不正・異常損等の発生を阻止する対策を行っております。

しかしながら、このような施策を講じても、事業活動におけるコンプライアンスリスクは完全に排除できるものではなく、役職員が不正・不法行為を行った場合、社会的な信用を毀損する可能性があります。このような場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑨安全関連リスク

従業員並びに委託者の労働災害、及び火災・爆発により、当社グループの事業活動に支障が生じる可能性があります。災害未然防止に関する設備、作業標準の整備、教育、日常管理を行っておりますが、大規模な労働災害、及び火災・爆発の発生等により追加の対策コストが必要となった場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑩環境関連リスク

気候変動、水資源及び生物多様性保全を含む環境関連リスクについては、当社グループの経営に重大な影響を及ぼす可能性があるとして認識しております。これらのリスクについては、安全・環境会議及びサステナビリティ推進委員会において審議のうえ、その内容が取締役会へ適宜報告されており、担当部門等を通じて事業戦略や各種活動に反映しております。

気候変動に関しては、影響が相対的に大きいと想定される事業を対象として、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に沿ったシナリオ分析を実施しております。当該分析においては、「リスク」として移行リスク及び物理リスクを、「機会」として資源効率、エネルギー源、製品及びサービス、市場等を対象に整理・評価を行っております。また、当社単体及び国内外の連結子会社を含む当社グループの事業活動に伴うGHG排出量（Scope 1、Scope 2）について、2030年までに2019年比50%削減を目指すとともに、2050年にネット・ゼロとする目標を設定しております。さらに、2018年に策定したサステナビリティに関する重要課題（マテリアリティ）においては、「クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車／工場・プラントCO₂を削減することで脱炭素社会移行に貢献」することを掲げております。

気候変動や森林破壊、人口増加等を背景として、世界的に水不足、水質の悪化、洪水及び生物多様性の毀損が進行しており、水資源の持続可能な利用や生物多様性の維持は、当社グループの事業活動に影響を及ぼすリスク要因の一つであると認識しております。水関連リスクについては、連結子会社を主な対象として、世界資源研究所（WRI）が提供する水リスク評価ツールであるAquaductを用いた調査を実施し、その結果を踏まえ、利用効率の改善や使用量削減等、リスクの状況に応じた対応を行っております。

生物多様性に関しては、新規の投資案件等において、生態系サービスへの影響について可能な範囲で事前の調査・評価を行い、森林保全や環境負荷の低減に努めております。既存事業については、ISO14001に基づく環境マネジメントシステムの内部監査等を通じ、水資源を含む環境リスクの把握及び評価を実施しております。しかしながら、これらの取り組みを講じている場合であっても、気候変動の進行や自然環境の変化、関連法規制の強化等により予期せぬ事態が生じた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 業績等の概要

①経営環境

当連結会計年度の世界経済を概観いたしますと、米国の関税措置に端を発する通商政策の不透明感が年間を通じて影を落としましたが、景気は概ね堅調を維持いたしました。一方で、中東やウクライナでの紛争による緊張が不確実性と結び付き、原油や天然ガス等、エネルギーの供給懸念が高まる等、世界経済の見通しへ重石となりました。

米国経済は、良好な所得環境と株高による資産効果を背景に、年度前半では堅調な個人消費に支えられ高い成長を記録したものの、年度後半には関税引き上げに伴う物価上昇や雇用情勢の悪化等が個人消費を下押しし、景気拡大ペースは鈍化いたしました。欧州経済は、米国の関税措置が輸出の重石となったものの、好調な観光業や底堅い民間消費が下支えし、持ち直しの動きが見られました。中国経済は、2025年通年での経済成長率は政府目標を達成したものの、不動産市場や耐久消費財の買い替え等の内需を中心に停滞感が強く、実勢では景気は弱含みでした。新興国経済は、内需が堅調なインドやAIブーム等を背景に対米輸出が拡大したベトナムを中心に堅調に推移するも、米国の関税措置により先行き不透明感が残りました。

こうした中、わが国経済は、米国の通商政策等による影響が残るものの、1月の実質賃金ではプラスに転じる等、緩やかに回復いたしました。一方、中東情勢の緊迫化による原油価格の高騰、円安加速による物価高の継続、日中関係の緊張等、今後にも懸念も残りました。

②セグメント別の事業活動

(I) メタル+ (Plus)

2025年4月に、CO₂排出量が従来よりも極めて少ない方法で製造される「グリーンスチール」の原料となる電解鉄を製造する、米国のElectra Steel Inc.に出資いたしました。鉄鋼業界において製造工程での脱炭素化が重要な課題となる中、本出資を通じて鉄鋼業界及び自動車業界におけるグリーンスチールの普及を支援しております。2025年8月に開催された第9回アフリカ開発会議(TICAD9)においてもナミビア政府と覚書を締結する等、持続可能で一貫したサプライチェーンの構築を加速してまいります。

(II) サーキュラーエコノミー

2025年7月に、米国Radius Recycling, Inc. (以下「Radius社」という。)の全株式の取得を完了し、完全子会社化いたしました。Radius社は米国、カナダ等に100か所を超える再生資源回収拠点に加え、米国オレゴン州に電炉を保有しております。これらのRadius社の強みと当社が長年培ってきた「再資源化機能」「再資源化技術」「品質管理・クローズドループの構築」を融合し、「金属スクラップ」「ELV(使用済み自動車)」「車載用電池」の3領域を中心にシナジーを創出することで、循環型静脈事業の更なる拡大を図るとともに、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速してまいります。

(III) サプライチェーン

2026年2月に、(株)アイシン、Minth Group Limited、当社の3社は、米国市場における車載用アルミボデー骨格部品の供給体制強化を目的として、カナダ・オンタリオ州にアルミボデー骨格部品の生産を行う合弁会社ATM Automotive Parts Inc.を設立いたしました。アルミ押出成形技術によって製造される、バッテリーEVやプラグインハイブリッド車に搭載される電池を安全かつ効率的に保持・固定するための構造部品の需要は着実に増加しております。両社の技術・ノウハウを融合し、更に合弁会社の運営に当社が加わることで、米国において高品質かつ高効率なものづくりを実現し、競争力のある生産体制の確立を図ってまいります。

(IV) モビリティ

当社は、2026年2月に、オーストラリアにおいて中古車の買取・販売事業を展開するMCT Automotive Group Pty Ltdを、現地法人であるToyota Tsusho (Australasia) Pty. Ltd.を通じて買収いたしました。同国の中古車市場は、継続的な人口増加を背景に、今後も堅調な需要拡大が見込まれております。今回の完全子会社化を通じて、当社がこれまで培ってきたモビリティ・バリューチェーンの知見・ノウハウとMCT Automotive Group Pty Ltdのオンラインを活用した買取・販売の強みを最大限活用し、お客様の安心・安全なカーライフの実現に貢献してまいります。

(V) グリーンインフラ

当社グループで再生可能エネルギー事業を手掛ける(株)ユーラスエナジーホールディングスは、2025年4月にテラスエナジー(株)と経営統合し、国内でNo.1の風力・太陽光の発電容量を有する発電事業者となりました。また、「再エネや蓄電池を統合制御するサービスプラットフォーム」や「お客様に安定的に再エネを届ける仕組み」を構築し、再エネを「つくる」だけでなく、「集める・整える」「届ける」までバリューチェーンを拡大し、カーボンニュートラルの実現に貢献してまいります。

(VI) デジタルソリューション

当社と当社グループの(株)ユーラスエナジーホールディングスは、送電網の負荷軽減、再生可能エネルギーの導入拡大と地産地消の促進、更にデータセンターの地方分散に貢献し、地域におけるエネルギーとデジタルイ

インフラの新たな価値創出を実現するため、北海道稚内市において、風力発電由来の再生可能エネルギーを活用したグリーンデータセンター事業「宗谷グリーンデータセンターI」を開始いたします。本事業では、ユーラスエナジーグループが運営する樺岡ウインドファームに隣接するデータセンターを建設し、樺岡ウインドファーム直結で「生グリーン電力」を供給いたします。2026年4月に着工し、2027年中の本格稼働を目指してまいります。

(VII) ライフスタイル

2026年3月に、当社は第34回地球環境大賞において、「日本経済団体連合会会長賞」を受賞いたしました。廃漁網を100%再生したナイロン素材ブランド「NetPlus®」を活用した資源循環事業において、米国のBureo Inc. 及び千葉県のエランジェ(株)と協働し、日本における廃漁網リサイクルスキームを推進する取り組みが、本表彰制度での受賞につながりました。当社は、2023年にBureo Inc. へ出資し、「NetPlus®」の販路構築や製品開発等、商用パートナーとして協働しております。今後は、日本国内で生産されるリサイクルナイロン素材を幅広い産業へ展開し、商品化を進めることで、海洋汚染改善、資源循環の推進及び温室効果ガス排出量削減への貢献を目指してまいります。

(VIII) アフリカ

2025年12月に、CFAO SAS傘下のTOYOTA TSUSHO MANUFACTURING GHANA CO. LIMITEDは、ガーナにおけるトヨタ自動車(株)及び日野自動車(株)の代理店事業を譲り受けました。これにより、アフリカにおける当社グループによる直営のトヨタ自動車(株)の代理店は36カ国目となります。TOYOTA TSUSHO MANUFACTURING GHANA CO. LIMITEDは、車両組立に加え、販売機能を新たに有することで、製造から販売までを担っております。今後、アフターサービスや保険事業を含むモビリティバリューチェーンの強化を通じ、ガーナ及びアフリカにおける持続的な事業成長を目指してまいります。

③業績

(単位：億円)

	前連結会計年度 (2025年3月期)	当連結会計年度 (2026年3月期)	増減
収益	103,095	115,619	12,524
売上総利益	11,211	12,644	1,433
営業活動に係る利益	4,971	5,452	481
当期利益(親会社所有者帰属)	3,625	3,705	80
総資産	70,574	85,236	14,662

(2) 仕入、成約及び販売の実績

①仕入の実績

仕入と販売との差額は僅少であるため、記載は省略しております。

②成約の実績

成約と販売との差額は僅少であるため、記載は省略しております。

③販売の実績

「第2 事業の状況 4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (1) 業績等の概要 ③業績」及び「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 4. セグメント情報」を参照してください。

(3) 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

①重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、IFRSに準拠して作成されております。この連結財務諸表を作成するに当たり、重要となる会計方針については「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 3. 重要性がある会計方針」に記載しております。また、重要な見積り及び判断については「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 2. 作成の基礎 (4) 重要な会計上の判断、見積り及び仮定」に記載しております。

②当連結会計年度の経営成績の分析

当社グループの当連結会計年度の収益は、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1兆2,524億円(12.1%)上回る11兆5,619億円となりました。

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、売上総利益の増加等により、前連結会計年度を481億円(9.7%)上回る5,452億円となりました。当期利益(親会社の所有者に帰属)は、営業活動に係る利益の増加等により、前連結会計年度を80億円(2.2%)上回る3,705億円となりました。

セグメントごとの業績は、次のとおりであります。

(I) メタル+(Plus)

当期利益(親会社の所有者に帰属)については、北米を中心とした自動車生産関連の取り扱い増加の一方で、鋼材価格の下落等により、前連結会計年度を3億円(0.7%)下回る431億円となりました。

(II) サーキュラーエコノミー

当期利益(親会社の所有者に帰属)については、資源市況の上昇の一方で、一過性要因等により、前連結会計年度を21億円(4.5%)下回る448億円となりました。

(III) サプライチェーン

当期利益(親会社の所有者に帰属)については、豪亜を中心とした自動車部品の取り扱い増加等により、前連結会計年度を36億円(7.2%)上回る528億円となりました。

(IV) モビリティ

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台数増加等により、前連結会計年度を66億円(11.5%)上回る639億円となりました。

(V) グリーンインフラ

当期利益(親会社の所有者に帰属)については、国内発電事業における一過性損失等により、前連結会計年度を186億円(51.0%)下回る179億円となりました。

(VI) デジタルソリューション

当期利益(親会社の所有者に帰属)については、デバイス関連の取り扱い増加及びICT事業における案件増加等により、前連結会計年度を32億円(10.5%)上回る339億円となりました。

(VII) ライフスタイル

当期利益(親会社の所有者に帰属)については、国内不動産事業における一過性利益等により、前連結会計年度を54億円(34.6%)上回る207億円となりました。

(VIII) アフリカ

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台数増加等により、前連結会計年度を145億円(18.2%)上回る940億円となりました。

次期の業績の見通しにつきましては、当期利益(親会社の所有者に帰属)は4,000億円となる見込みであります。

③財政状態

資産につきましては、現金及び現金同等物で4,519億円、棚卸資産で4,444億円、有形固定資産で2,769億円増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ1兆4,662億円増加の8兆5,236億円となりました。また、資本につきましては、FVTOCIの金融資産が752億円減少した一方で、当期利益(親会社の所有者に帰属)等により利益剰余金が4,460億円、在外営業活動体の換算差額が1,490億円増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ5,553億円増加の3兆3,011億円となりました。

その結果、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は37.0%、ネットDERは0.3倍となりました。

④資本の財源及び資金の流動性についての分析

(a) キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、営業活動による増加、投資活動及び財務活動による減少等により1兆4,037億円となり、前連結会計年度末より4,519億円の増加となりました。資金の増減額は前連結会計年度と比べて3,207億円の増加となっており、この主な増加または減少要因は以下のとおりであります。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度において、営業活動による資金の増加は4,611億円となりました。これは税引前利益等によるものであります。前連結会計年度比では507億円の収入減少となりましたが、これは主に運転資本が1,714億円増加したこと等によるものであります。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度において、投資活動による資金の減少は281億円となりました。これは有形固定資産及び子会社の取得による支出等によるものであります。前連結会計年度比では957億円の支出減少となりましたが、これは主に投資の売却等による収入が2,502億円増加したこと等によるものであります。

以上の結果、当連結会計年度におけるフリー・キャッシュ・フローは4,330億円の資金の増加となりました。前連結会計年度比では450億円の増加となりました。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度において、財務活動による資金の減少は332億円となりました。これは主に配当金の支払いによる支出等によるものであります。前連結会計年度比では2,758億円の支出減少となりました。

(b) 財務戦略

当社グループでは、財務健全性を維持した安定的成長を目指して、「資産の効率化」と「資産の内容に見合った調達」を柱とする財務戦略を推進しております。

「資産の効率化」については、“最小限の資金で最大限の利益確保”を目指し、売掛債権回収の早期化、在庫の削減等による運転資本の効率化や不稼働・非効率固定資産の削減など、資金の効率化を進めております。これらの活動により得られる資金を、より将来性の高い事業への投資や、有利子負債の圧縮に充当することにしており、“企業価値の向上”と“財務の健全性向上”の両立を目指しております。

一方、「資産の内容に見合った調達」については、固定資産は長期借入金と株主資本でカバーし、運転資本は短期借入金でカバーすることを原則としておりますが、同時に運転資本の底溜り部分も長期資金でまかなうことを方針としております。また、連結ベースでの資金管理体制については、親会社からの国内グループファイナンスに一元化するとともに、海外子会社の資金調達についても、アジア及び欧米の海外現地法人などにおいて集中して資金調達を行い、子会社への資金供給をするというキャッシュマネジメントシステムを活用したグループファイナンスを行うことで、連結ベースでの資金の効率化に努め、資金管理体制の更なる充実を図っております。更には、当社グループの資金調達の安全のため、マルチカレンシー・リボルビング・ファシリティー（複数通貨協調融資枠）等を設定するなど、不測の事態にも対応できるように備えております。

今後の資金調達について、当社グループの営業活動が生み出すキャッシュ・フロー、資産の内容、経済情勢、金融環境などを考慮し、資産の一層の効率化と安定的な資金調達に対応していきたいと考えております。

当連結会計年度末の流動比率は連結ベースで160%となっており、流動性の点で当社の財務健全性を維持しております。また、当社及び連結子会社では、主として現預金及び上述コミットメントラインの設定により、十分な流動性を確保しております。

当連結会計年度末時点での当社の長期及び短期の信用格付けは次のとおりであります。

	長期	短期
格付投資情報センター (R&I)	AA- (安定的)	a-1+
スタンダード&プアーズ (S&P)	A (安定的)	A-1
ムーディーズ (Moody's)	A3 (安定的)	-

5 【重要な契約等】

特記すべき事項はありません。

6 【研究開発活動】

特記すべき事項はありません。

※将来情報に関するご注意

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において入手可能な情報に基づき、当社グループが合理的であると判断したものであります。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。