

第 104 回定時株主総会 質疑応答要旨

当資料は、2025 年 6 月 20 日（金）に開催した当社第 104 回定時株主総会において、株主の皆様から事前および当日にいただいた主なご質問と、その回答を要約したものです。理解促進のために一部内容の加筆修正を行っております。

Q. 「異能の総合商社」としてさらなる成長を目指すにあたり、
新社長としての抱負について【事前質問】

A. 私は 1988 年に豊田通商に入社し、主にアフリカの自動車事業を担当。CFAO の子会社化やアフリカ本部の設立、トヨタ自動車からのアフリカ業務移管などに携わってきたほか、マダガスカルを皮切りに、ケニア、南アフリカ、パリといった海外拠点での駐在経験もある。2018 年にはトヨタ自動車に常務役員として転籍し、アフリカ本部長を務めた。その後、当社に復帰し、直近では CTO として、主にカーボンニュートラル関連のプロジェクトを担当。

新社長としての抱負については、前社長が築いてきた経営路線を確実に継承し、「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、「Be the Right ONE」というビジョン、そして豊田通商 DNA というバリューの 3 点をしっかりと継承していく。その上で、「成長投資」「資本政策」「人材・組織」「サステナビリティ経営」の 4 つの分野において、取り組みの質とスケールを一段引き上げ、企業価値のさらなる向上を図っていく。特に「成長投資」においては、当社の強みであるモビリティ、再生可能エネルギー、資源循環事業を徹底的に磨き上げるとともに、地域面では圧倒的な強みを持つアフリカを中心に「異能の総合商社」として「次元上昇」を実現していく。

Q. TICAD9*における豊田通商の取り組み方針について【事前説明】
*TICAD…アフリカ開発会議

A. TICAD9 は 2025 年 8 月に横浜で開催される予定で日本とアフリカ間の関係強化や経済連携の推進が期待されている。当社は TICAD をビジネスの重要なマイルストーンと位置付けており、前回の TICAD8 では、首脳・大臣級と個別面談を実施。

TICAD9 でも引き続き、ビジネスの加速を図るため、来日するアフリカ各国の元首級との個別面談を検討。また、TICAD8 を質・量ともに上回る覚書の締結を目指しており

“WITH AFRICA FOR AFRICA” の理念のもと、アフリカの国々や人々と共に成長していく。

Q. 豊田自動織機株の売却に伴う、戦略的な考え方の変化について

A. 当社は、昨年から豊田自動織機との間で、当社保有の豊田自動織機株と豊田自動織機保有の当社株の持ち合い解消について協議を重ねてきた。今回、グループ内での持ち合い株解消の方針が示されたことを受け、当社はその目的に沿って TOB への参加を決定した。

株の持ち合いがなくとも、トヨタグループ内の連携には影響はなく、共通の理念のもと、それぞれの強みを活かし、グループ全体および日本の産業界への貢献を目指す姿勢に変わりはない。

Q. 豊田自動織機株の売却価格について

A. 当社保有の豊田自動織機株価が上昇し、配当や事業リターンだけでは、目標 ROE15%に対するリターンを十分に確保できなくなった。TOB 価格で売却できれば、単体決算上で十分な利益が見込まれる。この利益を原資に、豊田自動織機が保有する当社株を買い戻し、資本効率の向上を図る方針。

株主へのリターン増加が財務的に見込まれることから、今回のディールを進める判断に至った。株価は報道の影響で一時高騰したが、現在は TOB 価格の前後で推移。当社としては、買い戻しのメリットを踏まえ TOB 価格は妥当と判断した。

Q. Next なでしこ銘柄の選定と、子育てと仕事を両立できる制度/環境づくりについて

A. Next なでしこ銘柄に選ばれたことは大変光栄で、法改正に先駆けた育休の有給化や、柔軟な勤務制度の運用などが評価されたと考えている。

育児は「休み」ではなく「学び」と捉え、上司や同僚と共に助け合いながら働き方を見直す「育習」の考え方を社内に浸透させてきた。今後は女性の海外駐在支援やリーダー育成にも注力し、誰もが活躍できる職場を目指していく。

Q. 安定株主確保の施策について

A. アクティビストが狙うのは株価が割安な会社である。企業価値が正当に評価されていれば、狙われにくくなる。当社としては企業価値を高めるための4つの柱として、①成長投資、②資本政策、③人財・組織、④サステナビリティ経営を掲げている。これらを着実に実行することで、企業価値を高め、狙われにくい企業にしていきたい。

個人株主の皆様にはより多く保有してもらい、安定株主であり続けていただきたいと願っている。

長期的かつ安定的に株を保有してくださる方にこそ、株を持っていただきたい。長期的な視点で企業を支え、建設的な対話ができるなら、我々の応援団だと考えている。

そのため、長期的な視点で企業価値向上に共感してくださる株主の皆様に、投資家説明会などを通じて、当社の戦略や資本配分を丁寧に伝えていきたい。

Q. 北米リサイクル会社買収の目的

A. 本件は今年3月に発表したもので、買収先は北米のリサイクル大手、Radius Recycling 社。1906年設立のナスダック上場企業で、金属スクラップや廃車、車載バッテリーのリサイクルを主力とし、全米100ヶ所以上の回収拠点を持つ業界有数の企業である。

当社も自動車関連のスクラップ事業に50年以上取り組んでおり、今回の買収により、北米の広範な回収網と当社の知見を掛け合わせ、サーキュラーエコノミーの実現に貢献したいと考えている。

両社の融合によるシナジーを最大化し、北米での循環型社会の構築、カーボンニュートラルの推進に寄与していきたい。

昨日、韓国のLGグループと北米でのバッテリーリサイクル事業の合弁会社設立を発表した。これもサーキュラーエコノミー構築の一環であり、Radius Recycling 社との連携によって循環型モデルを形成していく。このような循環型社会の仕組みを、まず北米で、そして将来的には日本でも構築していきたいと考えている。

Q. 中央アジア地域での将来戦略

A. 中央アジアでは、ウズベキスタンとカザフスタン他に拠点を構え、自動車販売、通信インフラ、再生可能エネルギーの3分野に注力している。特にウズベキスタンでは、データセンターや通信インフラ整備のプロジェクトを推進中。再生可能エネルギー分野では、当社100%出資のユーラスエナジーがウズベキスタン政府と協力して、風況調査や環境アセスメントを進めている。

中央アジアは今後の成長が期待される重要市場であり、ビジネスの拡大に取り組んでいきたい。

2019年からウズベキスタンで通信インフラ事業に取り組み、タシケント、ブハラ、コーカンドの3都市にデータセンターを設置予定。電力は当社の再生可能エネルギーで賄い、デジタル化とグリーン化の両面で貢献していく。中央アジア全体への展開も視野に入れており、次の通信インフラプロジェクトにも着手している。

Q. 今後のアフリカの成長について

A. アフリカは今後ますます成長すると見ている。現在約15億人の人口は2050年には25億人に達し、世界の4分の1を占めると予測されている。若年層・中間層の拡大により、市場は人口以上のスピードで成長すると考えている。

ただし、アフリカは54カ国あり、成長のスピードや規模は国ごとに異なる。当社はアフリカ全体を面で捉え、既存事業の拡大と、若年層・中間層のニーズに寄り添ったサービス展開を進めていく。「With Africa, For Africa」のビジョンのもと、地域と人々とともに成長し続けたい。

当社は「With Africa, For Africa」の理念のもと、アフリカとともに、アフリカのための事業を展開しており、この10年で事業は大きく拡大している。

当社の取り組みは、資源をアフリカから日本へ持ち帰る「From Africa, For Japan」ではなく、アフリカに根ざし、現地の人々の生活を支えるもの。たとえば、奥地へのワクチン配送、地方都市での車両サービス、現地で発電した電力の供給など、地域に密着した事業を展開している。

Q. 中東地域の紛争による影響

- A. 中東の一部地域では紛争の影響でビジネスが停止している。従業員と駐在員の安全を最優先に、短期的な困難を乗り越えていきたい。

また、ドバイはアフリカと世界をつなぐ物流の要衝であり、グローバル展開において極めて重要な拠点。中東の地政学的リスクを見極めながら、同地域を起点としたビジネス展開を粘り強く進めていく方針である。

当社は中東で石油・原油関連の事業を行っていないため、直接的な影響は限定的と見ている。ただし、地政学的な不確実性が高まる中、全社的なマクロリスク管理体制のもと、状況を注視し、適切なリスク管理を進めていく。

Q. アメリカの関税政策による影響

- A. 関税の影響をサプライチェーン全体で吸収可能かどうか、その市場での商品の存続を左右する。価格を転嫁するのか、原材料コストで調整するのかは市場次第であり、当社としても負担の所在を見極めている。

赤字ビジネスは行わない方針だが、顧客ニーズが強ければ柔軟に対応する。2026年3月期の利益目標の中での関税の影響は限定的。今後もリスクを最小限に抑え、安定した経営を目指していく。

米国の政策は日々変化しており、まだ不透明な状況。現時点では、輸入部品に関税が発生しており、当社では年初から対象品目と税額についてお客様と情報共有を続けている。

自動車部品は安全性や性能維持の観点から供給元の変更が容易ではないため、品質とコストを慎重に評価しながら、お客様と協力して対応している。

Q. 風力発電事業における大きな損失発生の可能性について

- A. 当社の再生可能エネルギー事業は100%出資のユーラスエナジーが担っており、今年4月には太陽光に強みを持つテラスエナジーと経営統合した。風力と太陽光という異なる強みを融合させることで、再エネ普及の加速を目指している。

当社の再エネ事業は風力・太陽光・水力・バイオマスを含み、グローバルでの総発電容量の大部分は風力と太陽光で占める。

洋上風力については当社も入札に参加したが、落札には至らなかった。競争は激化して

おり、資材費の高騰などで経済性が損なわれるケースも出ている。

当社は、地域との共生、立地条件、コスト、投資リターン、販売先の確保、欧米パートナーとの連携などを総合的に評価し、厳選した案件に戦略的に取り組んでいく方針である。

Q. 「Gembality」を豊田通商 DNA の一つとして策定した狙い

A. もともと当社には「豊田通商グループウェイ」として、「チームパワー」「現地・現物・現実」「商魂」の3つの価値観があった。これを新しい世代に継承していくにあたり、中堅・若手・ナショナルスタッフを含む混成チームと経営陣が議論を重ね、新たに「Humanity」「Gembality」「Beyond」の3つを策定した。

「Humanity」はAI時代だからこそ人間らしさを重視する姿勢を示し、「Gembality」は現場で現実と向き合う力を表す造語。若手からの提案で、作業着を着て現場に立ち、汗をかいて価値を生むという当社の原点を再確認する言葉として採用された。

この精神は、たとえばコロナ禍のアフリカで、当社の車両が命を運び、従業員が現場でライフラインを支え続けた事例にも表れている。こうした現場力こそが豊田通商の本質であり、今回のご質問を通じてその思いをお伝えできたことを嬉しく思う。

以上