

## 第 105 回定時株主総会 質疑応答要旨

当資料は、2026 年 6 月 23 日（火）に開催した当社第 105 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. 社長就任後 1 年の振り返りと今後の抱負について【事前質問】

- A. 社長就任以降、「異能の総合商社」を目指し得意分野の成長を加速させてきたが、目標である「次元上昇」に向けてさらなる成長を推進する。また、人と組織の変革により全社で従業員エンゲージメントが向上しており、今後はこの前向きな思いを部門間連携や働き方の革新へと繋げていく。
- PBR も大きく伸長する中、引き続き高い収益性を維持しつつ、非財務指標も含めたより総合的な企業価値の「次元上昇」を実現していく。

### Q. 豊田自動織機株式の非公開化に伴う一連の取引に参加した目的や、経済合理性について【事前質問】

- A. 本取引は 6 月 2 日に当社自己株式の TOB を終了し、明日 24 日の決済を経て、30 日に取得した全株式を消却して完了予定である。当社はかねてより政策保有株式の縮減や株主還元の拡充を検討していたが、トヨタ不動産からの提案を受け、株式持ち合い解消と資本効率向上が同時に実現できる点、および豊田自動織機が保有する株式を市場価格より安価に取得できる経済合理性を評価し、参加を決定した。本件は一株当たり利益や ROE の向上と株主利益の還元に寄与する。

### Q. 社外取締役がどのような意識をもって監督しているかについて

- A. 最も重要なのはコミュニケーションであり、執行側との透明性ある信頼関係と、現場の状況を的確に把握する力が不可欠である。社外取締役にも現場を知る努力が必要。豊田通商では現場訪問を通じて直接肌で感じる機会が多く提供されている。取締役会においては、この現場で得た実質的な感覚を活かして審議や判断を行っている。今後もこうした強みを活かし、一般株主の大切な資産をしっかりと守り抜いていく。（社外取締役からの回答）

当社の社外取締役は、取締役会での意見交換にとどまらず、頻繁に現場を訪問している。本日の株主総会後にも安城市の半導体倉庫を視察する予定である。その活動は国内に留まらず、アフリカやアルゼンチンの標高 4,000 メートルでのリチウム事業など、海外の現場にも広く及んでいる。このように、直接現場に足を運び、そこでの実態を深く理解した上で、経営に対して的確で実践的なアドバイスを行っていただいている。

Q. 昨年完全子会社化した Radius 社の今後の展望や利益の見込みについて

- A. 昨年7月に完全子会社化した Radius 社は、当社の強みである「カイゼン」による相乗効果と市況の好転により、初年度（7ヶ月）で利益が上向いている。地道な改善活動の継続に加え、高品位スクラップの安定調達や自動車向け高付加価値部品への販売展開により、市況に左右されない事業構造へと変革する。資源循環ビジネスで唯一無二の存在となる強い覚悟で取り組む。

Q. 高知信用金庫が大株主である理由、関係性について

- A. 高知信用金庫は当社の主要株主の1社である。具体的な株式保有の経緯は確認できていないが、同庫の投資方針は継続的に配当を行う企業を対象とした純投資であると聞いている。現在、当社は高知県や同庫との間に特段の事業取引や資金借入などの関係を有していない。こうした背景から、同庫は当社を純粋に応援してくれている株主であると認識しており、今後も引き続き当社の株式を保有していただきたいと考えている。

Q. 社会貢献活動の取り組み、今後の活動予定

- A. 当社は「未来の子供たちによりよい地球を届ける」ため、環境・福祉・教育の3分野を重点に社会貢献活動を行っている。環境面では藤前干潟の清掃や富士山周辺の植林、福祉面では介助犬協会の支援や障害者施設製品の販売支援を実施している。教育面では回収した絵本のアジアへの寄贈や間伐材パズルの配布等を行う。社員自らが汗をかき業務時間の1%を社会へ還元する方針の下、これらの活動を通じて持続可能な未来に貢献していく。

当社は寄付による支援にとどまらず、社員自身が積極的に参加し汗をかく社会貢献活動を重視している。前述のプログラムには私（社長）自身も参加しており、今春は当社のメンバーとともに富士山の麓で1,000本のヒノキを植林した。これらはCO2を吸収し脱炭素に貢献するものであり、私自身も3本ほどを植えた。自ら行動し、少しでも社会の役に立とうとする実践的な姿勢こそが、当社の社会貢献活動の基本方針である。

Q. 配偶者の海外赴任に伴う女性の活躍支援制度について

- A. 当社において女性活躍は非常に重要なテーマである。配偶者の海外赴任に伴う休職から確実に復職できる制度を整え、女性のキャリア断絶を防いでいる。また、女性自身が海外赴任し、子どもや夫を帯同して活躍するケースもあり、その際のお子様のサポート制度も整備している。さらに近年では、海外駐在中の女性が出産する事例も出始めている。こうした多様なケースに対して個別に寄り添い、会社として可能な限りの支援策に全力で取り組んでいく。

当社は女性が活躍できる施策を最大限に拡充していく方針である。女性社員が夫を帯同する海外駐在や現地での出産へのサポートに加え、配偶者の赴任に同行する場合の就労支援等も行っている。多様な状況に対しケースバイケースできめ細かく対応し、一人ひとりの能力を最大限に活用できる体制をしっかりと構築していく。

Q. 風力発電を活用した当社のデータセンター事業について

- A. 当社は風況に恵まれた北海道稚内市宗谷地区において、既存の風力発電を活用した発電所直結型のデータセンター事業を開始した。同地域は送電網の制約で再エネ拡大に制限がある一方、AI 普及によりデータセンター需要は急増している。発電と需要を直結させることで、送電網の負荷軽減と再エネの地産地消を実現するとともに、データセンターの地方分散にも貢献する。エネルギーとデジタルを融合した新インフラモデルの構築を着実に推進していく。

当社の事業は、大手のメガクラウド向けデータセンターとは異なり、環境配慮を重視している点が特徴である。具体的には、自社の風力発電をはじめとする再生可能エネルギー電源を直接活用した「グリーン直結型データセンター」の展開を目指している。まずは北海道にて3メガワットの小規模から開始し、効果検証や顧客評価を踏まえながら今後の拡張を図っていく。

Q. モビリティ分野における当社の将来戦略

- A. トヨタグループは、世界各地域の事情や利用環境に合わせて最適な選択肢を提供する「マルチパスウェイ戦略」を掲げている。アフリカでのハイブリッド車、ブラジルでのエタノール燃料、中国でのEVなど、電動化の進度に応じた柔軟な商品展開を推進しており、当社もグループの一員としてその役割を果たす。さらに「ネクストモビリティ」を見据え、自動車の電動化と知能化への対応を強化する。電動化においては、リチウムや正極材など電池材料の製造を通じてグループを支える。知能化においては、自動車の進化に不可欠な半導体の安定供給を担う。これらの取り組みを通じ、モビリティ事業を当社およびグループの強固な基盤事業として発展させていく。

Q. チェコにおけるトヨタ自動車の工場に関する記事について

- A. チェコにはトヨタ自動車の「ヤリス」を生産する工場があり、今後その能力を増強していく方向であると聞いている。ただし、トヨタ自動車側の事案でもあり、具体的な説明は控える。

トヨタ自動車のチェコ工場は欧州生産の一部を担っている。同社は今後も、マルチパスウェイ戦略や各種環境規制への対応を踏まえた生産戦略を推進していく見通しである。当社としてもその動向に呼応する形で、様々な関連事業を構築し、着実に推進していく方針である。

## Q. 中東情勢を受けたアフリカへの物流ルートについて

- A. 中東情勢の影響でアフリカ向け車両の在庫をドバイに置けないため、現在は他国で在庫を持ち対応しており、現時点で大きな影響はない。今回のホルムズ海峡周辺の事態を教訓とし、かつて安全とされたドバイ経由にこだわらず、状況に応じた最適かつ最も安全なルートを常に検討しながら、今後もアフリカへの車両供給を継続していく。

近年、ホルムズ海峡やスエズ運河等の封鎖など、地政学リスクが顕在化している。世界のサプライチェーンを担う当社は、常時の代替ルート調査と物流の可視化により、有事の際にも迅速に物流ルートを組み替えられる体制を整えている。今回のホルムズ海峡の事案でも、サウジアラビアからの陸路輸送やシンガポール経由への航路変更など柔軟に対応した。今後もリスク管理を最重要課題と位置づけ、対応力の更なる強化に取り組んでいく。

## Q. インドと南米での今後の事業展開について

- A. 人口増加と産業化が進むインドでは、成長が見込まれる自動車関連事業で中核となる収益源の確立を目指す。さらに、ヘルスケアやレアアース等の資源循環事業を拡大し、アフリカへの輸出も推進することで、同国をアフリカに次ぐコア事業へと育成する。一方、経済成長が続く南米でも自動車市場の拡大を見据えつつ、穀物やリチウムなど当社独自の事業を展開する。両地域において、モビリティと特色ある事業の成長を力強く推進していく。

ゴンドワナ大陸について説明する。数億年前に存在したゴンドワナ大陸は、現在のインド、アフリカ、南米を含む巨大な大陸であった。地殻変動により分裂したが、現在これら地域の経済的な繋がりが強まりつつある。例えば、アフリカで販売される自動車や医薬品の多くはインド製であり、インフラ事業のパートナーもインド企業である。また、ブラジルからアフリカに向けた穀物輸出も開始されている。このように、かつて消滅した大陸が「ゴンドワナ経済圏」として繋がりがつつあるというのが当社の仮説である。この経済圏の中心たるアフリカにおいて強固な事業基盤を持つ当社だからこそ、この繋がりを活かした成長が可能である。今後、世界で最も成長が期待される同地域において「グローバルサウス戦略」を推進し、その成長を取り込むことで、当社自身のさらなる成長につなげていく。

以上