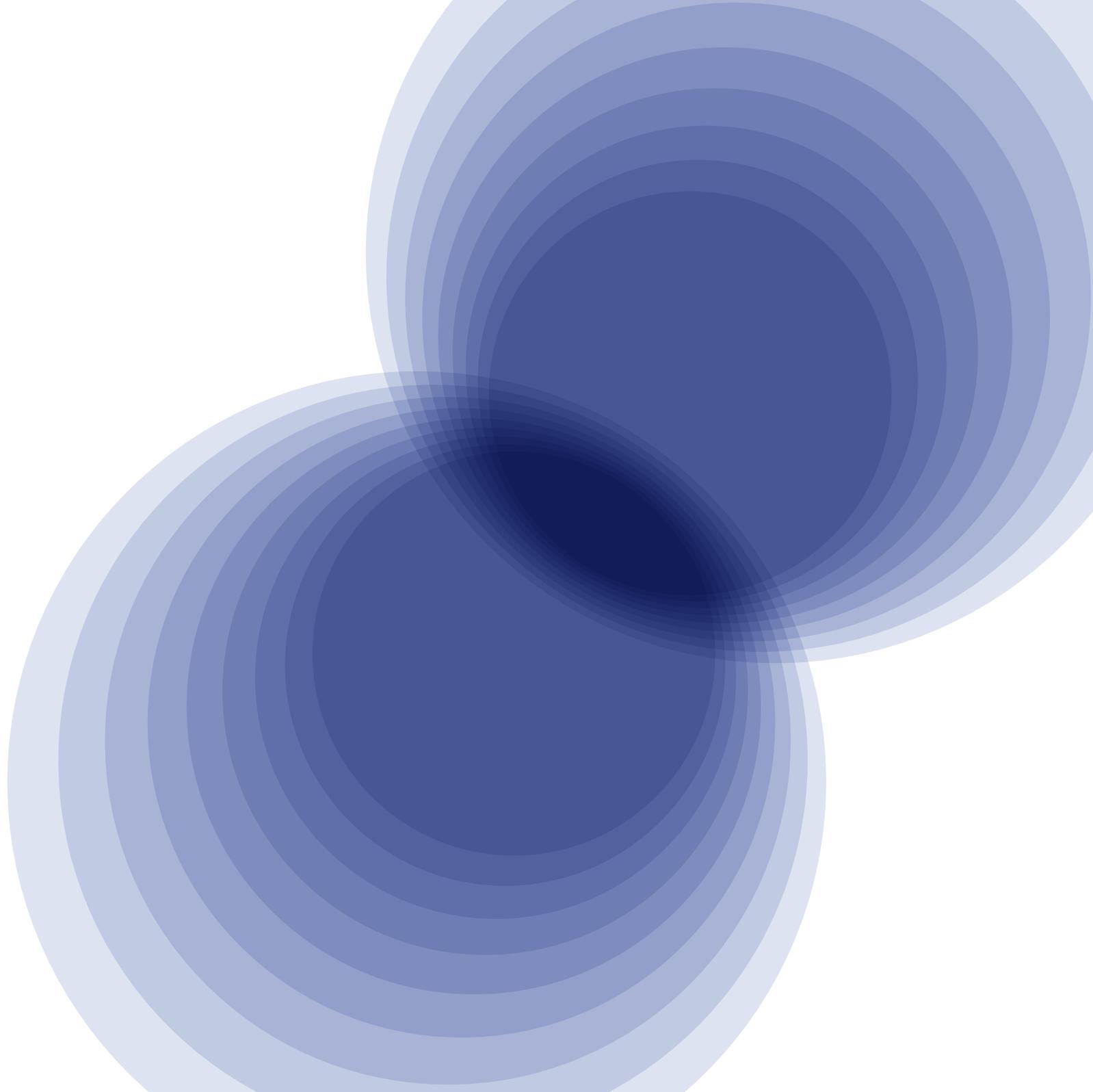


Human Capital Report 2025



Contents

I 私たちの原点と未来への指針

- 04 At a glance
- 05 事業成長と人事戦略の関わり
- 06 CHRO×従業員座談会
- 11 Mission・Vision・Values
- 12 価値創造モデル
- 13 人事戦略

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

- 15 企業文化
- 17 人財開発
- 23 組織開発
- 27 DE&I

III 人的資本経営の基盤

- 32 ウェルビーイング
- 33 コンプライアンス
- 34 人権尊重
- 35 グローバル経営を支える人事体制
- 36 外部評価

IV メトリクス一覧

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

Human Capital Report 構成ガイド

Human Capital Reportでは、人事戦略の実現、人的資本価値の最大化に向け、「企業文化」「人財開発」「組織開発」「DE&I」「ウェルビーイング/コンプライアンス/人権尊重」を重点テーマと掲げ、KPIを設定し人事戦略のPDCAサイクルを継続して回す活動を紹介しています。

私たちの原点と未来への指針

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

人事戦略

当社グループが掲げるMission・Vision・Valuesと、持続的な成長を支える人財を生み出すための価値創造モデル、人事戦略について紹介します

人事戦略の取り組みとメトリクス

人財育成

企業文化

7万人のDNA覚醒

当社の強みであり、創業以来大切にしている価値観・行動原則「豊田通商DNA」を継承・進化させ、自律性と挑戦意欲に溢れ、オープンなコミュニケーションが根付く企業文化を醸成する取り組みを紹介します

人財開発

個の志と覚悟を醸成する現場での挑戦

社員一人ひとりが自律的に成長するための成長サイクルと、当社の特色であるグローバルかつ本部横断で活躍できる人財の育成の取り組みを紹介します

組織躍動

組織開発

エンゲージメントを高め合う風土醸成

当社の強みの一つである、組織開発による「タテ・ヨコ・ナナメ」の関係強化への取り組みを紹介します

DE&I

多種多様な「個」が存在する場の実現

当社グループの価値の源泉である多様な社員が活躍するための、DE&I推進の取り組みを紹介します

人的資本経営の基盤

ウェルビーイング・コンプライアンス・人権尊重・人事体制

当社のあらゆる活動の一丁目一番地である、ウェルビーイング、コンプライアンス、人権尊重といった基盤の強化に向けた取り組みや人事体制についてご紹介します

メトリクス一覧 ISO 30414各指標に準じて当社開示情報を一覧で掲載しています

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

I

私たちの原点と未来への指針

- 04 At a glance
- 05 事業成長と人事戦略の関わり
- 06 CHRO×従業員座談会
- 11 Mission・Vision・Values
- 12 価値創造モデル
- 13 人事戦略

I 私たちの原点と未来への指針

At a glance

事業成長と人事戦略の関わり

CHRO×従業員座談会

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

人事戦略

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

At a glance

豊田通商とは

従業員数	単体 3,251 名	連結 約7 万人	展開国数	約 130 カ国・地域
	<small>※在籍出向者を含み、受入出向者を除く</small>			

強い個

個の可能性を解き放つ機会提供

入社8年以内の海外駐在率 77.5%	内部異動率 33.1% <small>*地域や機能を超えた異動割合</small>
一人当たり研修受講時間 35.8 時間/年	人財開発・研修の費用総費用 6.5 億円 <small>一人当たり20万円</small>

グローバルリーダーの育成

リーダーシップ開発に関わる選抜研修受講者(累計)		
Global Advanced Leadership Program	Leadership Development Program	CEO Essentials Program
193 名	385 名	122 名

新しいマネジメントスタイルに適合した管理職育成

Hybrid Communication Program	478 名	ライン長受講率 67.5%
------------------------------	--------------	----------------------

強い組織

エンゲージメントの向上

エンゲージメントサーベイ展開拠点カバー率 91.3% <small>*対象:単体および海外現地法人</small>	自発的離職率 2.1%
--	-----------------------

DE&Iの推進

女性社員比率 29.3%	育児休業等取得率 102.3% 内、男性 96.4%
女性管理職比率 9.5% <small>*2025年4月時点</small>	取締役(9名) 社外取締役比率 44% 女性および外国人比率 33%

(2025年3月末時点)

I 私たちの原点と未来への指針

At a glance

事業成長と人事戦略の関わり

CHRO×従業員座談会

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

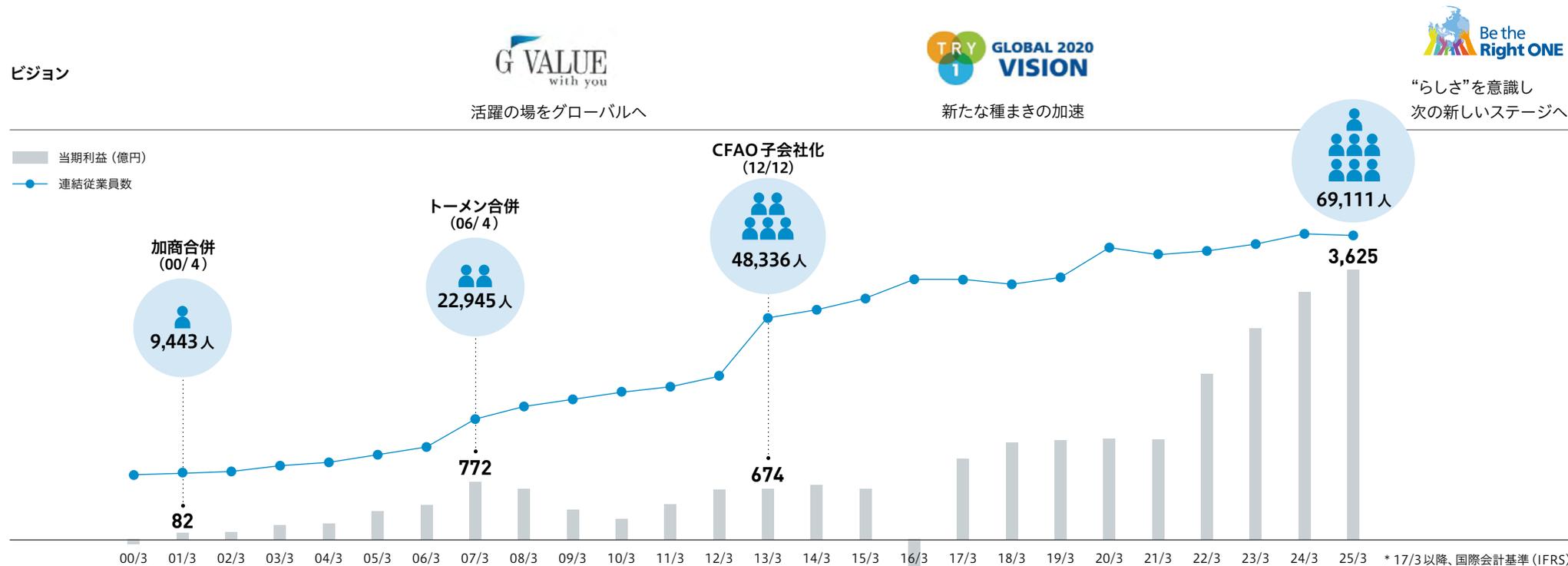
人事戦略

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

事業成長と人事戦略の関わり



I 私たちの原点と未来への指針

At a glance

事業成長と人事戦略の関わり

CHRO×従業員座談会

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

人事戦略

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

~2000年代

2010年代

2020年代

事業戦略を実現する
戦略的
人財育成

駐在員の育成

1952年 初の海外事務所開設
2011年 若手海外派遣拡大

グローバルとしての優秀人財育成

2008年 グローバル選抜研修開始
2009年 初の海外スタッフ日本転勤

グローバルでの適所適財

2014年 グローバル人事委員会開始
2015年 グローバルの異動ポリシー展開
2021年 豊田通商本社で初の海外社員による部長就任

多様な
人財の
活躍促進

女性活躍の推進

2006年 ダイバーシティ推進室設置
2007年 キャリアブリッジ制度導入
2017年 担当職・業務職の職掌統合

柔軟な働き方の促進

2014年 D&I宣言
2016年 在宅勤務制度導入

働きがいの向上

2023年 育習の推奨
2023年 障がい者の活躍する場づくり
2024年 アンコンシャスバイアス研修開始

ライフスタイル本部
ヘルスケア・メディカル部
菅原 妙

2019年入社。インドの総合病院「SAKRA WORLD HOSPITAL (サクラ病院)」での事業体管理のほか、第二病院建設プロジェクトも担当。

アフリカ本部
アフリカ企画部
古崎 寛明

2015年入社。アフリカでの新規事業の推進を担当。2024年はケニアでの衛生用品普及プロジェクトを担当し、2025年6月からナイジェリアへ駐在。

CHRO
濱瀬 牧子

2019年6月 豊田通商(株)入社、CHRO(最高人事責任者)に就任。その他、経済産業省等省庁・各種団体委員、大学評議員等を歴任。

サプライチェーン本部
グローバル部品輸出部
神 香穂里

2012年入社。当時の業務職から総合職(グローバル職)に転換し、タイ駐在を経験。現在は豊通物流に転向中。豪州第一室の室長としてマネジメントを担当。

CHRO×従業員座談会

社員の挑戦が、会社を動かす

豊田通商の「人」は、多くの挑戦を通じて自らの目標達成と“Be the Right ONE”の実現を目指しています。現場の最前線でグローバルに活躍し、成長を遂げた3名のホープとCHROがこれまでの挑戦について語り合いました。

ダイナミックな仕事と 人の温かさに惹かれて入社

濱瀬 ■数ある商社の中でも、皆さんが豊田通商を選んで入社した理由は何ですか？

菅原 ■私は昔から人と関係性を築くことが好きで、就職先を選ぶ条件の中でも、現場に出向き人と関わる仕事ができることがマ

ストでした。当社を選んだ決め手も、先輩方がまさに「現場主義」を体現していると感じ、ここなら私の強みを活かせると思ったからです。

古崎 ■人が好きな方が多いというのは私も感じます。印象に残っているのが、最終面接に向かうエレベーターで乗り合わせた社員の方に、「頑張ってるね!」と声をかけていただいたこと。人の温かさが心に沁み、当社を選ぶ決め手になりました。

神 ■私も、面接でたくさんのお話を引き出され学生時代にラクロスに打ち込んだことを話した時に、その努力を称える言葉をかけられ、感極まって泣いてしまいました。ここ

まで深く人を知ろうとし、本質を見てくれる会社は他にないと思います。

濱瀬 ■それを聞いて、やはり豊田通商の価値創造の源泉は人だと改めて感じました。お客様から「豊田通商にお願いしたい」「あなたと仕事がしたい」と選ばれる理由がここにあると思います。業務面ではどのような点に惹かれて入社を決めましたか？

菅原 ■これまでにないサービスの構築等、大きなリソースを使って新たな世界を作り出すようなダイナミックな事業に携われる点に惹かれました。実際、グローバル規模の仕事に挑戦でき、「今が人生のピーク」と思うほど仕事を楽しています。

古崎 ■事業が自動車関連にとどまらないので、経験できる仕事の幅が広く、キャリアの可能性も上げられると感じました。私が入社した10年ほど前は、自動車以外の分野でも事業をどんどん拡大しているタイミングでした。説明会で先輩社員の話も聞いていても興味深く、総合商社の中でも特に「新しい価値を作っていこう」という勢いを感じたことを覚えています。今、私が携わっているのもまさにその新規事業です。

神 ■私は逆に、愛知県出身で自動車が好きなもので、自動車をど真ん中に置いた事業に関わりたいと思って豊田通商を選びました。もともとは総合職をサポートする業務職

I 私たちの原点と未来への指針

At a glance

事業成長と人事戦略の関わり

CHRO×従業員座談会

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

人事戦略

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

CHRO×従業員座談会 社員の挑戦が、会社を動かす

(当時)での採用ですが、定型業務だけでなく海外出張に行く機会もあり、主体性を持って仕事ができると聞いたことが入社を決め手です。

濱瀬 ■実際に入社してからの仕事はイメージ通りでしたか？

神 ■期待していた以上でした。2年目には一人でアメリカとメキシコに出張に行き、3年目、4年目には年に3~4回中国へ。ここでお客様との交渉を経験し、気づけば見積もりから契約締結まで営業業務全般を一人でこなせるようになっていました。早くに海外出張を経験したことで海外駐在にも本格的に挑戦したくなり、グローバル職に手を挙げて職種を転換したという経緯です。念願叶って5年間のタイ駐在の機会もいただき、帰国後はポジションも与えられ、日々成長を感じられています。



濱瀬 ■皆さんが「豊田通商でしかできない経験がある」と当社を選び、そこで仕事を楽しみながらさらに成長している。今のようなお話を聞けることが私の誇りでもあり喜

びです。

困難を自らの力で乗り越え、経験を強みに変えていく

濱瀬 ■入社後たくさんの経験を積んでこられた中で、ターニングポイントになるような大きな成長につながった挑戦はありましたか？

菅原 ■豊田通商が運営母体であるインドのサクラ病院で、海外実習生として事業体経営に携わった経験はこれまでで最大の挑戦でした。病院という特殊な事業体ゆえ実習生を受け入れる体制が十分に整っておらず、配属先のインド人スタッフからも「なぜ実習生が来るのか」「医療のことが分かるのか」と不信の目で見られていました。スタッフは私には通じないヒンディー語で会話をしますし、配属先の部には日本人の先輩がおらず、悩みを相談する相手もいません。そんな状況で、品質管理のオペレーション等初挑戦の業務を孤立無援でやり切らなければいけないことが大変でした。

濱瀬 ■笑顔で頑張る姿を見ていましたが、裏では大変な苦労を経験していたのですかね。どのように乗り越えたのですか？

菅原 ■この状況を打破するのは自分しかない。そう考えを切り替え、医療の専門領域にまで踏み込んで勉強しました。スタッフにもヒンディー語で「教えて」とどんでん

話しかけるうちに少しずつ信用されるようになり、帰国時には「帰らないで」と言ってもらえるまでに信頼を勝ち取ることができました。



古崎 ■出向先は「異文化」なので、相手のコミュニティにしっかり入り込み「人を巻き込む」ことが大切ですね。それは国内であっても同じです。私も自動車メーカー様に出向してプロジェクトマネジメントを担当した時に、私たち営業担当と技術者の方々との認識の違いを埋め、チームに巻き込みながら進めていくことに最初は苦戦しました。コミュニケーションを重ねて理解を得て、仲間になってもらい、プロジェクトを完遂できた時の達成感は今でも忘れられません。出向先でのプロジェクトマネジメントという難しいポジションでチームづくりを経験できたことが、現在のアフリカでの新規事業にも活かされています。

神 ■私のターニングポイントは、2年目の頃、毎日輸入する大型部品を自動車メーカー様の試作部に納品するという短納期の

ビジネスを経験したことです。担当は私一人。お客様からの難易度の高い要望に応えるために、アメリカとメキシコにある部品生産工場と何度もやりとりする日々でした。追い込まれながらも、どんな難題にも「絶対に諦めたくない」という一心で業務を続けていたある日、先輩から「一人で、しかも1カ月で数億稼いだぞ！こんな経験なかなかできない。辛い時は話を聞くから最後まで頑張れ」と鼓舞されたのです。自分の仕事が売上に、そして会社の成長につながることを実感できた瞬間でした。

濱瀬 ■当時の経験は、その先の業務にも活かされましたか？

神 ■はい。当時、お客様からの要望への対応に多くの時間を費やしていたことが一つの課題でした。そこで、アメリカとメキシコへの出張時、工程の整流化とルール化を進めました。それ以降はお客様にも対応の可否を明確に伝えられるようになり、大幅な時間短縮につながりました。

濱瀬 ■素晴らしいですね。お話を聞いていると、若い時から「任される」環境があることが成長に必要なキーワードの一つだと確信します。乗り込めるべき壁は高いものの、任されたからこそ自分で考えて、なんとかビジネスをモノにしようという姿勢にもなると思いました。

I 私たちの原点と未来への指針

At a glance

事業成長と人事戦略の関わり

CHRO×従業員座談会

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

人事戦略

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

CHRO×従業員座談会 社員の挑戦が、会社を動かす

菅原 ■私もそう思います。サクラ病院への実習でも、環境のせいにせず自分で乗り越える力を身につけられたのは、頼るものが何もない環境に身を置いたからこそ。これからどんなことがあっても動じないと思えるほど自信がついた成功体験になりました。

濱瀬 ■難題を前にしても諦めず、最後まで全力を出し切ってきた皆さん。自分らしく唯一無二の仕事をする姿はまさに“Be the Right ONE”を体現していると感じます。

成長スピードを加速させる
若手時代のストレッチ経験

濱瀬 ■豊田通商では、若手のうちからストレッチ経験の機会を提供しています。今改めて振り返り、経験してきたことをどのように捉えていますか？



古崎 ■早い段階で新しい挑戦に飛び込む経験は大きな刺激になります。例えば、アフリカでのビジネス経験では日本との違いを目の当たりにしました。アフリカには自国を豊かにしようというハングリー精神旺盛

な方が多く、商売気が強いのです。言いたいことは明確に主張しますし、メールのレスポンスも速く、私たちも負けていられないと奮い立ちました。こうして国内外を問わず多彩な経験を積ませてもらえる今の環境は、学生時代にイメージしていた「商社での働き方」よりもずっとスピード感があり、その分成長につながっていると感じます。



神 ■モチベーションも高まります。私が2年目にアメリカとメキシコに出張した時は、英語が苦手だったこともあり、最初は不安でいっぱい「なぜ上司は来てくれないのだろう」と思っていました。ただ、一度乗り越えてしまえば「次はここに出張してこんな仕事がしたい」という意欲が一気に湧き上がってきます。室長になった今は部下にも同様の経験をしてもらいたいと思い、全員に海外出張してもらうことを目標に掲げ、皆さんにも挑戦したいことを決めてもらいました。

濱瀬 ■後輩や部下に「この仕事を経験させたい！」と思う先輩・上司がどの部署にもいて、その思いが脈々と受け継がれているこ

とが豊田通商らしさですね。若手のうちに海外への出張や駐在に一人で行ってもらっていることも、成長の糧にしてほしいという願いにほかなりません。

古崎 ■そう感じます。4年目の頃に経験した海外出張では、上司から「取引先様と顔を合わせてしっかりと話し、事業計画も含めて契約をまとめてください」と難しい課題を渡されました。当時は現地に向かう飛行機の中で「大変な仕事を担当してしまった」とプレッシャーに押しつぶされそうになっていましたが、今となってはこれも貴重な体験。若手の裁量に委ねてくれる上司と出会えたことに感謝しています。

菅原 ■私もインドからの帰国後、上司から「顔つきも話す言葉も変わった」と言われ、成長を実感できました。それまでの私は、上司に言われた通りの仕事を120%の質と量で返すのが良い仕事だと考えていました。しかし、駐在を経験して上司の想像とは異なったアウトプットにも価値があると気づきました。上司から駐在前に医療現場のオペレーション改善を指示されていたものの、実際に現地に行くと、配属された品質管理部の業務自体に課題が見え、徹底的に業務に入り込みました。その経験をもとに今後の病院事業拡大を見据えた提案をした結果、上司も同意してくれ、自分でやり遂げた仕事こそ価値を認められると気づけました。

濱瀬 ■私は、新入社員から仕事への向き合い方について質問を受けた時、よく「120%の仕事をする」と伝えるのですが、この120%はまさに菅原さんが言った付加価値のこと。相手の視点に立ち、求められていることが何かを考え、「自分でなければできない」仕事をするということです。菅原さんも、上司が目指すゴールは何か、そしてサクラ病院にとって必要なものは何かを考えて行動したのでしょね。

菅原 ■はい。上司が指示するアプローチと違って、同じ目標を持ち、私がそれをしっかりと説明しやり切れれば認めてくれると分かり、今は自分なりの最善策を打ち出せるようになりました。これから第二病院の立ち上げにあたって、医療品質を担保するためのアクションプランや人材配置等について、自分から上司にどんどん提案しています。



濱瀬 ■今の仕事をやり切ることで、新たにやるべきことも見えてきたんですね。自分の創造力とエネルギーで連続した価値を生み出し、次の一手への種も自分で蒔くこと

I 私たちの原点と未来への指針

At a glance

事業成長と人事戦略の関わり

CHRO×従業員座談会

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

人事戦略

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

CHRO×従業員座談会 社員の挑戦が、会社を動かす

ができるようになれば、仕事がますます面白くなっていくはずですよ。

前例のない新規事業だからこそ現場に立つ「Gembality」が重要

濱瀬 ■古崎さんがこれまで新規事業開発に携わる中で得られた学びはありますか？

古崎 ■新規事業開発ではそれまでのセオリーが通用しないことが多く、気づきがたくさんあります。特に2024年の1年間、ケニアの女性に生理用品を普及するために現地商品を生産・販売する新規事業を進めた時には、協業したユニ・チャーム様から学ぶことがたくさんありました。商品開発にあたりユニ・チャーム様は、市場に足を運び、どんな方が、どんな生活をされていて、どんなお困りごとを抱えているのか、自分たちの目で見た上で「こんな商品が良いのではないかと企画を提案されていたのです。自分の頭で考えるだけでは女性や生活環境にアジャストした商品は生み出せないと実感しました。



濱瀬 ■理論だけでビジネスを回すのではなく、現場で目にしたものの、聞いた声をもとに事業を作り上げるというのは、豊田通商DNAの「Gembality」に通ずる行動ですね。

古崎 ■はい。実際に商品を使ってお客様の顔をしっかりと見ることの大切さを教わりました。このやり方は見習うべきだと思います。今まさにアフリカ本部で実践しています。一言で言えば「マーケットイン」ですが、言葉だけではピンときません。実際に経験することで手触り感を持って理解でき、自分の行動を変えるほどの大きな気づきになりました。

濱瀬 ■皆さんのお話からは、共通して「やらされ感」で仕事をしていないことを感じます。やはり自分の目で見たこと、聞いたことを判断軸に仕事を進めているから、モチベーションを高く維持できるのではないのでしょうか。きっと、エネルギーの源泉は現場なのだと思います。

男女を問わず若手のうちからフェアに活躍の機会がある

濱瀬 ■女性活躍という観点で考えると、豊田通商の環境についてどう思いますか？

菅原 ■周りの方が性別に関係なく平等に接してくれることはもちろん、すでに活躍しているロールモデルがどの部署にもいることを心強く思っています。私にも、「この人

がいるからモチベーション高く仕事ができる」という目標の先輩がいますし、その方が道を切り拓いてくれているからこそ迷いなく前進できています。神さんはどうですか？

神 ■男女を問わず挑戦の機会がいくらでも与えられる環境だと感じています。例えば、男性だけの現場に飛び込んでいくようなビジネスであっても、「この仕事はあなたの担当なのだから」と、最初から最後まで任せていただけます。海外駐在についても、ライフイベントや生活背景といった固有の事情がある中、人事の方々が多方面からサポートしてくれるので、さまざまなバックグラウンドを持つ女性が等しく海外駐在できていると感じます。



濱瀬 ■会社は誰に対してもフェアに機会を与え、皆さんにもテイクチャンスする勇気と努力がある。その両方があることがベストだと考えています。ただし、出産等のライフイベントを考えれば、機会を与える・テイクするタイミングも重要なので、特に海外駐在はできる限り早く経験してほしいと思っ

ています。これは女性だけでなく男性も同様。入社後8年以内までに男女問わず海外経験を積むことで自信が付き、ライフイベント後の仕事もスムーズに進みますし、異性への理解も深まると考えています。

神 ■若手のうちの海外経験が重要なことは身をもって感じています。これからも今の仕事を思いきり楽しみ、その次の挑戦が海外にあるならまたぜひ挑戦したいと思っています。ライフステージが変化していく中でも常に前向きに考えられるのは、制度や取り組みを通じて会社が海外駐在への障壁を減らしてくれるおかげです。

濱瀬 ■女性の海外駐在に家族が同行したり、男性の育児休暇習得がさらに浸透していったりと、ライフスタイルや考え方も多様化しています。さまざまな人生があり、個々の成長ポイントもそれぞれ異なる。その中で誰もが最大限にパワーを発揮できる環境を作るために制度があります。変化に応じて必要な制度はどんどん作り、変えるべき制度はすぐにでも変えていきたいと思っています。



I 私たちの原点と未来への指針

At a glance

事業成長と人事戦略の関わり

CHRO×従業員座談会

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

人事戦略

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

CHRO×従業員座談会 社員の挑戦が、会社を動かす

個々の強みを掛け合わせ
チーム力で高い価値を生み出す

濱瀬 ■ 今後、皆さんがさらに挑戦したいことや目指す姿を教えてください。



神 ■ 実は私には「将来こうなりたい」という明確なビジョンがありません。徹底的にお客様に寄り添う現場での仕事も、今のチームマネジメントもどちらも好きで、最近までこの先のキャリア選択に迷いが生じていました。その迷いが晴れたきっかけが、「Womanメンタリングプログラム」への参加です。社外メンターから「今、楽しい方を選びなさい」とアドバイスをいただき、どちらに進むかをすぐに決めなくても良いと分かりました。その場その場で与えられた仕事に挑戦し、しっかり楽しむことが今の私のポリシー。最後に「いい人生だった!」と思える選択をしたと思っています。

菅原 ■ 私も、「自分を好きになれる道を選択する」ことを大切にしています。逆に言えば、やり遂げなかった自分、チャレンジしなかった自分を好きにはなれないので、何が

あってもやり遂げる、チャレンジするスタンスは、これから年次を重ねていっても変えずに突き進みたいと思っています。

濱瀬 ■ 菅原さんがこれからチャレンジしたいことはなんですか？

菅原 ■ 自分にしか生み出せない価値を見出すことです。私の部署には優秀な方々がたくさんいますが、それでも「ここは私が飛び抜けている」と思える分野もあります。その強みを磨けば、“Be the Right ONE”を実現できるし、部署にも貢献できます。「この仕事はあなただからできた」と思っただけの強みを一つでも二つでも作ることがこれからのチャレンジです。

古崎 ■ 私も、他の方が真似できない、自分にしかない強みを一つでも多く作ることが目標です。今はアフリカでの新規事業に携わっているので、「WITH AFRICA FOR AFRICA」という理念のもと、お客様の顔をしっかりと見ながら役にたつモノ・コトを届けたいと思っています。理想は、私の業務への貢献が結果として日本の国益拡大という形でも返ってくることです。

濱瀬 ■ 素晴らしいですね。私は、「優秀な人財を育てる」とか「優秀な人を採用してリーダーに就かせる」という時代はもう終わったと考えています。それより、自分の好きな分野は何か、自分の強みとは何かを一人ひとりが追求し、それをチームで掛け算

することで120%の仕事につなげることが大切。それができる組織が最強だと思っていますし、豊田通商はまさにそういう組織だと思っています。

古崎 ■ 自分一人ではできないこともたくさんあるので、チームづくりはとても大切だと私も思っています。現在も部署内にとらわれずさまざまな方と対話し、新しいビジネスの種を見つけるプロジェクトを推進しています。新規事業に共感してくれて一緒に汗を流してくれる仲間をたくさん見つけ、チーム力で大きな事業を成し遂げたいと思います。



濱瀬 ■ チームづくりに大切なことは何だと思いますか？

古崎 ■ 当社に入社してからよく聞く「明るく楽しく元気よく」を実践できる働き方が良いと思っています。人とつながり、楽しみながらもしっかりと結果を出す。これが豊田通商らしさだと思っているので、私自身もそれを体現できる人材を目指します。これから駐在予定のナイジェリアでもたくさんの仲間を作り、楽しむことができます。



濱瀬 ■ 期待しています。私は常々「豊田通商のビジネスは人が全て」とお伝えしていますが、理想論や建前で言っているわけではありません。社外の方々から「豊通さんは気持ちの良い人が多いですね」とおっしゃっていただいたことも一度や二度ではないからです。その度に130カ国にいる7万人の社員が、今もどこかで良い仕事をしているのだらうと確信でき、その瞬間を本当に誇らしく感じています。皆さんのお話を聞いて、今後がまだまだ楽しみだなという自信と夢とエネルギーで満たされました。皆さんありがとうございました。

I 私たちの原点と未来への指針

At a glance

事業成長と人事戦略の関わり

CHRO×従業員座談会

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

人事戦略

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

Mission・Vision・Values

私たち豊田通商グループは「未来の子供たちにより良い地球を届ける」というミッションを掲げ、
 唯一無二の存在“Be the Right ONE”になることを目指します。
 そのために、当社の中で脈々と受け継がれてきた豊田通商DNAを一人ひとりが覚醒させていきます。



* Gembality: Gemba(現場=現地・現物) + Reality(現実)の造語

I 私たちの原点と未来への指針

At a glance

事業成長と人事戦略の関わり

CHRO×従業員座談会

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

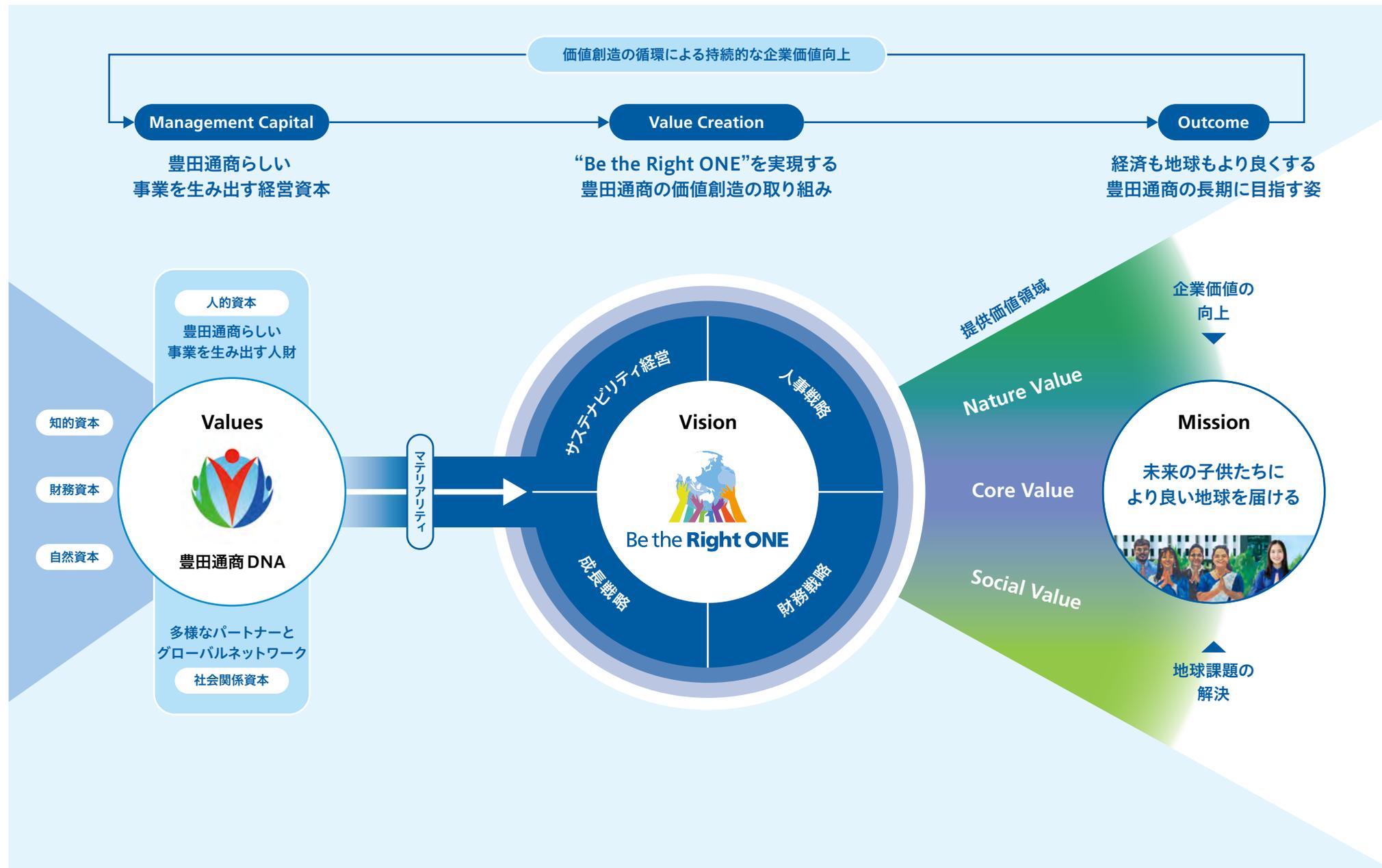
人事戦略

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

価値創造モデル



価値創造モデルの詳細は統合レポートをご覧ください。

I 私たちの原点と未来への指針

At a glance

事業成長と人事戦略の関わり

CHRO×従業員座談会

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

人事戦略

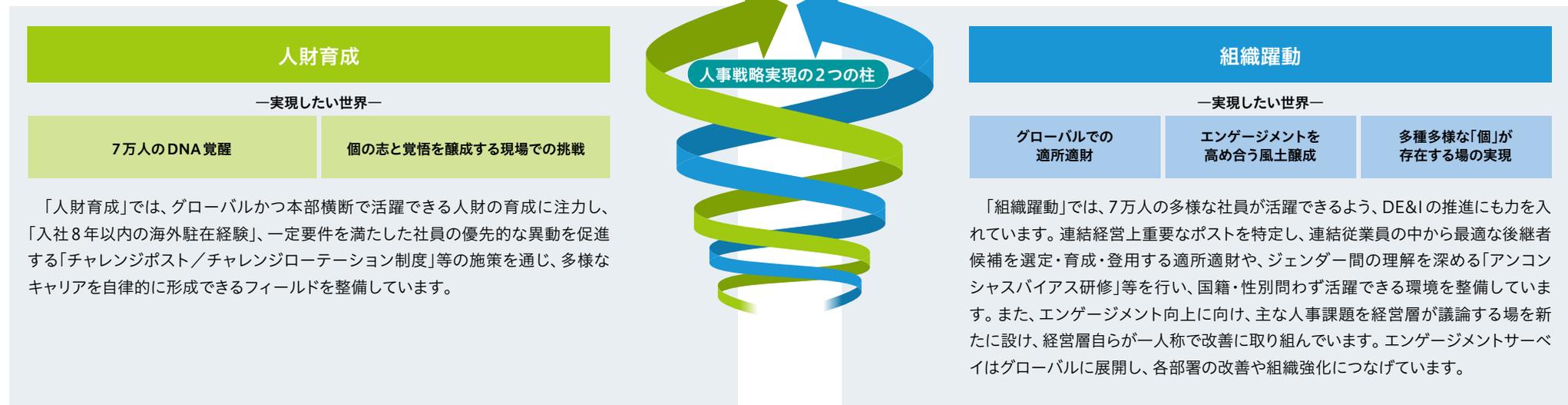
II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

人事戦略

中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)で掲げた「異能」の総合商社に向け、「グローバルな“DNAの覚醒”と“躍動する生命体組織”の実現」を人事戦略としています。人事戦略の実行にあたり「人財育成」と「組織躍動」を2つの柱に据え、多様性に富むグローバル7万人の社員一人ひとりの育成・活躍の後押しを通じて、豊田通商ならではの事業を生み出す人財を輩出します。



I 私たちの原点と未来への指針

At a glance

事業成長と人事戦略の関わり

CHRO×従業員座談会

Mission・Vision・Values

価値創造モデル

人事戦略

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

II

人事戦略の取り組みとメトリクス

- 15 企業文化
- 17 人財開発
- 23 組織開発
- 27 DE&I

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

企業文化 — 7万人のDNA 覚醒

豊田通商 DNA

豊田通商は2000年以降、加商・トーメンの合併・CFAO子会社化等を通じて飛躍的な発展を遂げるとともに従業員数も増加・多様化してきました。そのように従業員や価値観が多様化するなか、当社の強みの源泉である「豊田通商らしさ」をグローバル・次世代へ継承・進化させていくため、2023年からプロジェクトを立ち上げ、プロジェクトメンバーと経営で対話を重ね、2024年に「豊田通商DNA」を新たに制定しました。

豊田通商DNAをグローバルで浸透するにあたり、従業員との数多くのタッチポイントを設けています。具体的には、社内向け紹介動画・説明会動画の展開、日本語・英語だけでなく、現地語でのリーフレット展開等を通じ、グローバルの従業員誰もが豊田通商DNAとは何か理解できるようなものを作成しています。また、従業員向けのワークショップの企画、全世界の従業員による、豊田通商DNAに因んだ自らの経験を共有するウェブサイトを立ち上げ、豊田通商DNAを発揮している状態を具体的にイメージし、自ら体現してもらえるような機会を設けています。



現場従業員への豊田通商DNA浸透の様子



現地語での豊田通商DNAリーフレットの展開



グローバルでのDNAストーリーの共有

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

企業文化 — 7万人のDNA覚醒

エンゲージメント

「人の豊通」を実現する上で、社員の潜在能力を引き出し、一人一人がやりがいを持って従事できる環境を整えることが重要と考えています。

エンゲージメントサーベイは現在グローバルの主要拠点に展開されており、40か国、主要拠点の91%に展開しています。エンゲージメントの向上に向け、各拠点で判明した結果を組織(部・グループ)に落とし込み、サーベイの結果を分析してもらうとともに、現場従業員との対話(ダイアログ)の機会を設け、エンゲージメントサーベイの結果の裏側にある従業員の思い、課題を明らかにし現場での改善につなげています。

エンゲージメントの向上には、組織におけるリーダーシップの信任、成長機会の拡充、および働きやすい環境づくりが欠かせません。そこで当社では、「組織づくりの実践道場」を設け、上司と部下の両方に対して組織づくりの手法を伝授していくワークショップを行っています。

また、当社ではエンゲージメントの向上を経営上の優先事項の一つとしてとらえています。そのため、役員全員が集まり集中討議する場(役員検討会)で、エンゲージメントに関する現状理解の促進と議論の場を設け、役員一人ひとりが自組織のエンゲージメント向上に向け、一人称で取り組むよう仕掛けています。

KPI / 実績

エンゲージメントサーベイ
単体+海外現地法人での実施カバー率
(2024年度実績)

91.3%



役員検討会での討議風景

組織づくりの実践道場
～組織づくりの実践道場って何?～

詳細はP.23-24「組織開発」をご参照ください➡

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

人財開発 — 個の志と覚悟を醸成する現場での挑戦

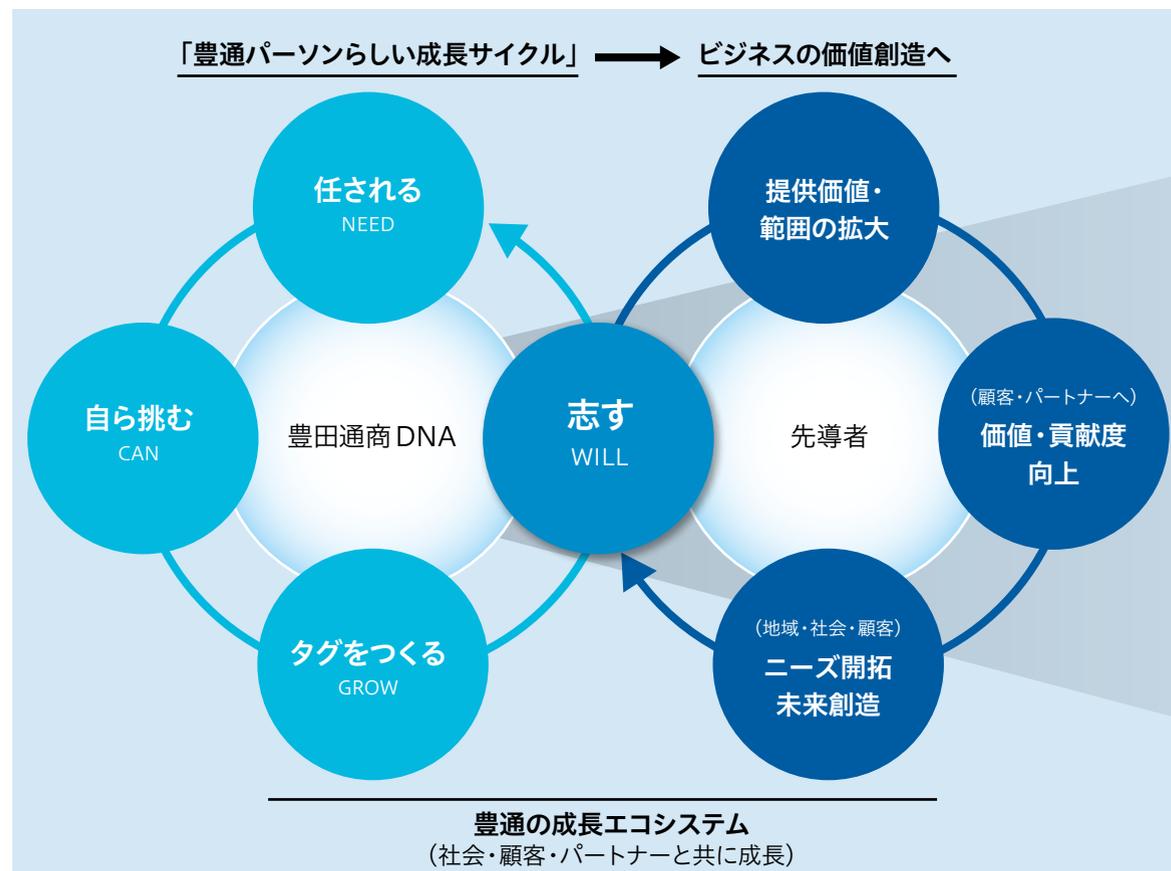
豊通の成長エコシステム

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）への価値創造のためには、社員が新たな成長を目指すことが不可欠です。「豊通の成長エコシステム」は、豊通DNAとラーニングアジリティを基盤とした社員一人ひとりの成長を原動力に、組織や会社の成長を促進し、顧客や社会への価値提供につながる仕組みです。

社員は顧客の課題解決に現地現物で自ら挑む中で、実践的な経験を通じてタグをつくり、次の目標

や社会課題解決のために成し遂げたいこと（志）が生まれ、新たな仕事や役割を担う機会を得ます。このように等級・年齢に関わらず主体性と挑戦からは一段上の成長が促進されます。「豊通パーソンらしい成長サイクル」は、これらの成長プロセスをモデル化したもので、育成体系の基盤となっています。

豊通は、この成長エコシステムを通じて、未来のビジネス価値を創造し、より良い社会の実現に貢献しています。



I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

人財開発 — 志す WILL

キャリア開発の目的・方針

キャリアを自律的に捉えることが、自身の成長に貢献するとともに、豊田通商で自身のキャリアの実現がどれだけイメージできるかは、エンゲージメントスコアに影響しています。そんなキャリア自立(律)を全社員へ意識していただくために、さまざまな施策でキャリアを考えるきっかけを提供しています。

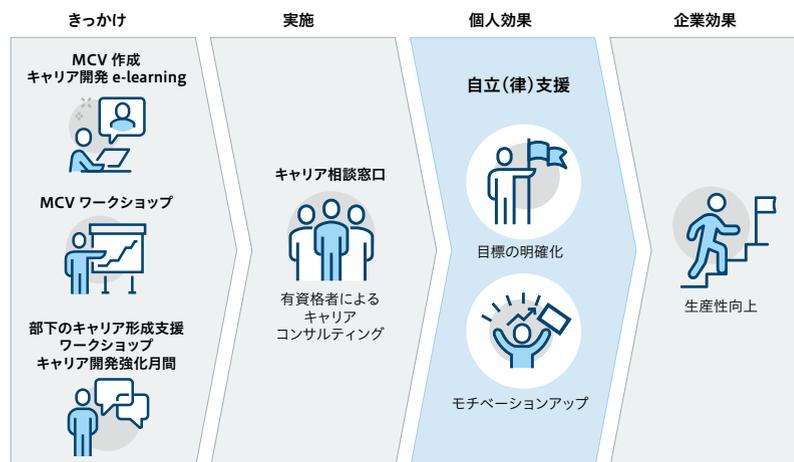
マイキャリアビジョン(MCV)/マイキャリアビジョンワークショップ

当社では、どのようなキャリアを歩みたいか、年に1度上司と面談を通じてキャリア実現を目指すマイキャリアビジョン(MCV)という仕組みがあります。MCVを考えることが難しい、ピンとこない方へ向け、自己理解や会社からの期待等を整理し将来を展望するワークショップもあわせて実施しています。

キャリア開発強化月間

キャリアを気楽に、気軽に考えていただけるきっかけとして「キャリア開発強化月間」を設けています。著名人の公演会やゲームを通じてキャリアを考えるワークショップ、世代別ワークショップ等を実施しています。

キャリアコンサルティングの全体の流れと期待される効果



キャリア開発 e-learning

全社員がいつでも受講できる e-learning を展開しています。また上司向けには、部下のキャリア形成を支援するための e-learning も用意しています。

KPI / 実績

キャリア e-learning 受講率
(2024 年度実績)

90.3%

部下のキャリア形成支援ワークショップ

部下のキャリア形成に大きな影響を及ぼす上司向けに、どのような関わりが部下のキャリア形成に好影響をもたらすのかを考えてもらうワークショップを実施しています。

キャリア相談窓口

いつでも気軽に社内外のキャリアコンサルタントへ相談できる窓口を設けています。テーマは自由に、どんなことでも相談いただけます。

いつでも気軽に活用できるキャリア相談

社員の相談に対応する我々全員がキャリアコンサルタントの有資格者です。一定の技能を持っているのはもちろん、定期的にメンバーが集まって、外部講師を招いた勉強会も実施し、日々面談スキルの向上に努め、社員の皆さんへ寄り添った対応ができるようにしています。業務が忙しいと、自分のキャリアをじっくり考える時間の優先順位を低くしてしまいがちです。キャリアを考えるというより、まずは今の業務やプライベートを整理する等、ちょっとしたことからキャリアを考えるということを広げていければと思います。研修の振り返りやちょっとした気分転換等、気楽に、気軽に活用いただける場ということを社員へもっと浸透していきたいと考えています。



豊通ヒューマンリソース(株)
土井 英也(右)

*メンバーの岩田さんと

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

人財開発 — 志す WILL

GALP(Global Advanced Leadership Program)

世界基準の高い視座を有し、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、海外の一流ビジネススクールと提携し、グローバル市場における当社の存在意義とありたい姿や自身のリーダーシップについて、世界中から選抜された次世代経営者候補で議論する半年間のプログラムです。

さらに卒業生を対象に「アルムナイ」として、交流の場を継続的に設定することで、社員間のグローバルネットワークの維持、拡大も図っています。

GALPプログラム概要

目的		取り組み事例	
1	世界を知る	最先端の戦略とイノベーション	メガトレンドイノベーション事例
		ダイバーシティ	経営者との対話 チームビルディング
		好奇心	リベラルアーツ
2	会社を知る	豊田通商 DNA	当社の歴史
		豊通グローバル戦略/課題	経営陣との対話
3	自分を知る	軸・志の深堀	経営者との対話 コーチング
		リーダーシップ	チーム議論 コーチング

グループ発表

個人発表



フランスでの GALP セッション

KPI / 実績

GALP 卒業生数
(2013 年度～2024 年度の累計) **193**名

内、グローバルポスト現任者割合 **30.6%**

LDP(Leadership Development Program)

「率先垂範で変革を牽引する次世代リーダー」の育成を目的に、海外のスタートアップや社内ファンドと連携した革新的な事業戦略の提案や、周囲を巻き込むリーダーシップ力を培うための、GALPの1階層下に位置付けられるプログラムです。現地現物で当社らしさを体感し、当社事業を次のステージへ次元上昇させるための議論を通じ、チェンジリーダーとしての覚悟を醸成します。

経営陣との対話を通じた豊田通商グローバル社員としての自覚

GALPへの参加は本当に充実した経験でした。異なるバックグラウンドを有する海外からの同僚たちと深い議論を交わすことにより、私自身の視野が広がり、グローバルな組織についての理解がより深まりました。またこのネットワーキングにより、リーダーシップや協業に関する新たな視点を得ることができました。

特に印象に残ったのは、豊田通商の経営陣との対話の機会でした。これらの対話を通じて、会社のビジョン、戦略的方向性、そして豊田通商DNAの核心についての理解が深まりました。そして経営目線での長期的な目標を理解する貴重な機会となりました。

また講義やコーチングを通じて、自分自身のリーダーシップスタイルを振り返り、新たな責務を全うするためのより良い方法を考える機会を得ることができました。このセルフリフレクションにより、自分自身の成長領域と改善領域を知るきっかけとなりました。GALPを通じて、コンフォートゾーンから抜け出し、自分自身をよりよく理解する機会を得ることができました。

そして豊田通商内の数多くの他ビジネス領域に触れ、潜在的なシナジーの探求により、当社グループ全体へより貢献することができると強く思っています。



CFAO MOBILITY社
Paulo Fernandes

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

人財開発 — 任される NEED

経営人財の育成 CEP(CEO Essentials Program)

当社の国内外の連結子会社(約800社)の次世代経営者を対象とした育成プログラムです。社外取締役を含む経営陣との質の高い対話を通じて、当社らしい経営者としての志を育成します。

また、人事、COCE、法務、経理・財務等のコーポレートマネジメントに関しては、実際の社内事例を題材として、より実践的なスキルの習得を目指します。

KPI / 実績

CEP受講者数
(2019年度～2024年度の累計)

122名

グローバル人財の育成 赴任前研修

当社の特長の一つとして、本社グローバル職社員の4分の1にあたる約600名の駐在員が常時海外に派遣されています。

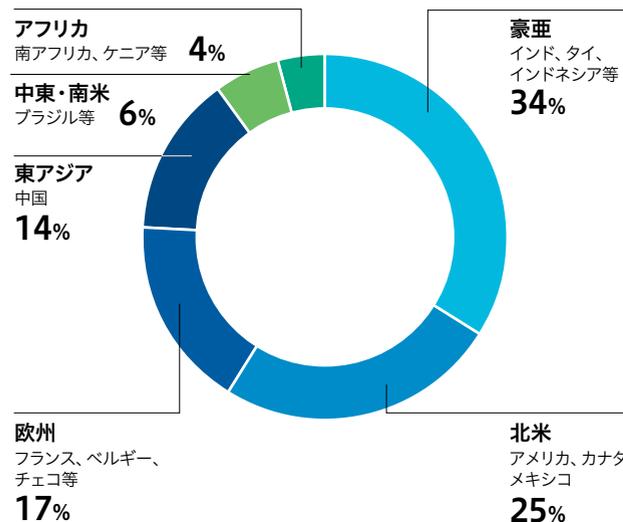
駐在員が海外での業務を円滑に遂行できるよう、数多くの赴任前研修を用意しています。全駐在員に必須としている研修では、駐在員が現地でのマネジメントに関わるが多いため、人事の基礎に関する講義、およびグローバル行動倫理規範に関する研修を行っています。また、海外でのトラブルを避けるために、海外における安全・危機管理に関する講習、異文化コミュニケーションに関する研修、各国・宗教ごとのタブー集の紹介やLGBT/人権課題の理解促進のためのe-learningも全駐在員に対して行っています。

若手海外派遣

当社では、若手社員に対して入社8日目までに1年間の海外実習生としての駐在経験を提供しています。この取り組みの目的は、まず若手社員が早期に海外経験を積むことで、国際的な視野を開き、キャリア形成の幅を広げることです。多様な文化やビジネス環境に触れることで、柔軟な思考や問題解決能力を養います。

さらに、駐在が不可欠な仕事の実態を理解することで、将来的にグローバルなビジネスシーンで求められるスキルやマインドセットを身につけることができます。このような経験は、個々の成長だけでなく、企業全体の国際競争力を高めることにも寄与します。

実習生派遣先(2020年度～2024年度)



駐在が育む経営者マインドと人間関係

当社では、若手から海外で事業体マネジメントにチャレンジできる機会が多くあることが、当社が「異質な総合商社」であり続けるための基盤であり、個人としての成長や豊田通商DNAの継承に大きく寄与していると感じています。

駐在時は、自動車用鋼板の仕入、加工、販売を行う300名を超える従業員がいるタイ現地法人にて営業マネジメント、製造管理、人事、労務の勉強をさせていただきました。日本での実務担当時とは異なり対面するお客さまは社長をはじめマネジメント層であることが多く、日本では経験できないプレッシャーや人付き合いをすることができ、経営者マインドを醸成する機会となりました。さらに日本より社内の部署間の垣根が低く、タテ・ヨコ・ナナメの関係を多く築くことができました。

帰国後は改めて一担当として業務にあたっていますが、駐在経験を活かしマネジメントの目線でグループ運営に関わりながら、オール豊通として九州でシナジーを生み出せないかを考え営業活動に取り組んでいます。



豊田スチールセンター(株)
九州支店 出向
梅本 侑輝

*TOYOTA TSUSHO(THAILAND)社にて駐在

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

人財開発 — 自ら挑む CAN

本部・会社を超えた異動による可能性の拡大
社内公募

社員の意欲や自律的成長を、できる限り尊重した異動を推進する制度を設けています。一定の要件を満たした社員は、異動希望先での前向きかつ具体的なプランと異動希望部署を申請し、希望先との面談を経て双方のニーズが合致した場合、現部署の意向に関わらず異動することができます。

社員の異動希望先を踏まえ人事がアレンジする「チャレンジローテーション」と、組織の受け入れニーズに対し社員が申し込む「チャレンジポスト」を設けています。

出向

当社は、社員の活躍の機会を広げるために、他企業で一定期間働くことのできる「出向」という形態を積極的に活用しています。出向には主に二つの目的があります。

一つ目は、社員の能力開発やキャリア形成等人財育成の目的です。今の環境とは異なる環境へ出向させることで、新しい経験や新しいスキルの獲得が期待できます。

二つ目は、出向を通じて出向先企業の業務内容や文化を理解し相互理解を深め、出向先企業のビジネス戦略に貢献するために、専門知識やスキル経験を活かします。これにより社員は自身の専門性を活かし、実務経験を積むことができます。

いずれの場合も、出向を通じて当社では得られない貴重な業務経験を積むことができ、これを当社でのさらなる活躍に活かしていただきます。私たちは、社員の成長を支援し、キャリアの可能性を広げることを大切にしています。

新規事業への挑戦
TIVP(Toyotsu Inno-Ventures Project)

当社では、新たな事業の種を発掘し、磨き上げる全社横断プロジェクト「TIVP」を推進しています。このプロジェクトは、入社2年目以上の社員が誰でも応募可能で、想いのこもったアイデアを起点に仮説検証を行い、全社ピッチコンテスト(アイデア発表会)やPoC(概念実証)を経て、営業本部での事業化を目指します。

ピッチを通過した案件には、最大3,000万円の資金を提供します。さらに、社内外のエキスパートによる伴走支援を通じて、挑戦者の成長と「ならでは」の事業実現を力強く後押しします。

当社のマテリアリティとの整合を意識しながら、社員一人ひとりが志を持って経営を主体的に捉え、社会課題の解決に貢献することを大切にしています。今期で8期目を迎える本プロジェクトを通じて、当事者意識と顧客志向を育み、強い個の育成にもつなげています。これまでに「BunkerNote」「Streams」「森林資源の循環利用推進」といった事業が実現し、また「豊田通商×Lightz」といったスタートアップとの協業事業も生まれています。



KPI / 実績

TIVP 応募案件 127 件

TIVP 参加者数 (2018年度～2024年度の累計) 233 名

事業開発経験ゼロからのスタート

TIVPに参加しようと思ったきっかけは、私はキャリア入組で前職はメーカーにて自動車部品の営業を行っており、当時から「自分発信で新たな事業を創造すること」にチャレンジしたい想いがありました。転職後も常にその機会を探っていたところ、丁度、その当時担当していたトレーディング業務の現場で顧客の困り事を目の当たりにし、それを解決することで新たなビジネスチャンスが生まれると直感したため、TIVPに挑戦してみようと思ったと決心しました。

TIVPでは、事業開発の経験がゼロの状態からスタートしたため、やはり工数面で現業の業務品質を維持しながら、TIVPに取り組む時間を捻出することに苦労しました。ただ、その経験があったからこそ、効率的な時間の使い方を身につけることができましたし、何より、大変だったからこそ、チームメンバーをはじめ、サポートいただいた社内外全ての方々の有難さが身に染みて分かりました。TIVPに参加した約2年間は間違いなく、私にとってのフォースが覚醒した期間でした。

リバースサプライチェーン事業部
ウェイト事業開発G
渡邊 智喜

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

人財開発 — タグをつくる GROW

自律的成長と複数のタグづくり

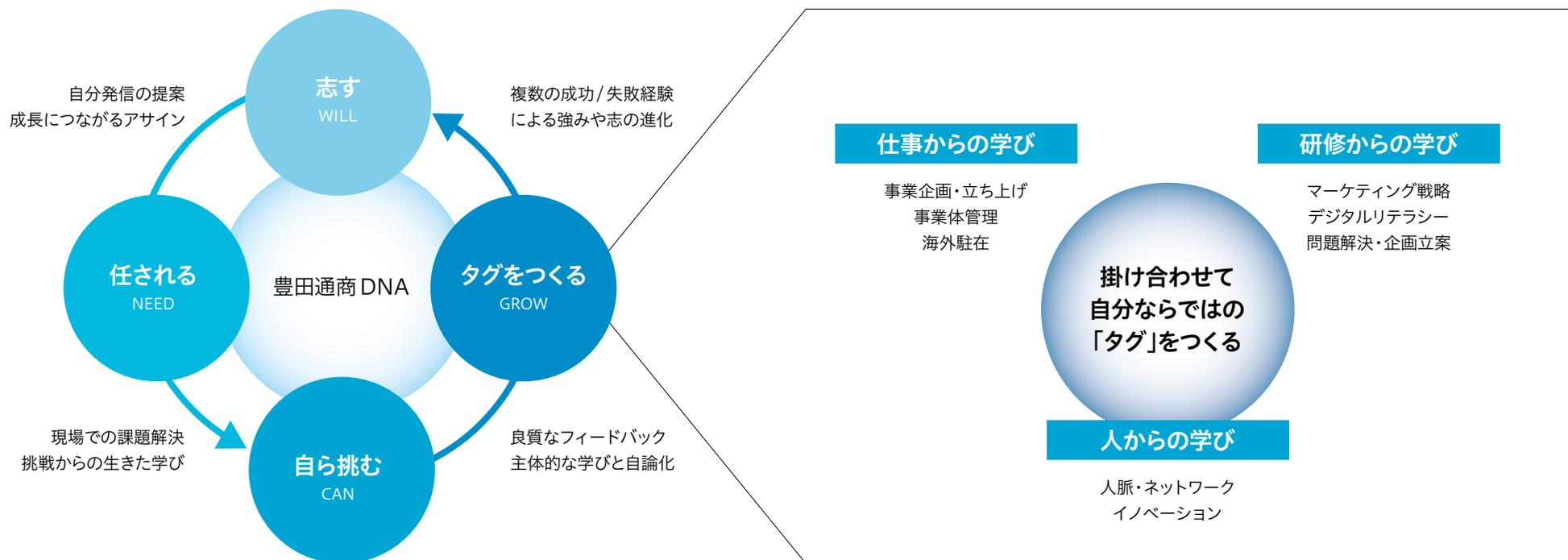
「タグをつくる」とは、豊田通商の社員が自己成長を促進するための重要なプロセスを指します。顧客の難しい課題解決に挑む中で得た仕事経験と、上司や先輩からの学び(OJT)や主に研修等からの学び(OFF-JT)を結びつけて教訓にする等、社員は自ら挑むことで、新たな視点やスキル・知識を獲得し「タグをつくる」経験をします。

一人ひとりが業務遂行に必要な専門性や強みを向上させ「タグ」を増やすことによって、自分のやりたい仕事やアイデアを明確にし、主体性や志が生まれることで、他者から期待され任される経験が増え、さらなる成長へとつながります。

社員の成長をモデル化したのが「豊通パーソンらしい成長サイクル」で、社員一人ひとりのキャリア形成とさらなる成長のための羅針盤となっています。「タグをつくる」ことで、社員一人ひとりが主体的に成長し、豊田通商の価値を高めるための重要な手段となっています。

成長と活躍のサイクルが回る例

→→仕事経験からの自論化とタグづくりが、志と成長を生む



I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

組織開発 — エンゲージメントを高め合う風土醸成

組織開発による「タテ・ヨコ・ナナメ」関係強化

豊田通商グループには、職場それぞれが強い組織になることを目指した「対話」の文化があります。

気楽にまじめな議論をするパワーアップミーティングを源流とし、「より魅力的な職場にするためには?」「組織の風通しをもっとよくするには?」といった組織それぞれのテーマで対話を通じた取り組みを行っています。対話を通じて従業員の多様性が活かされる組織風土と信頼関係が育まれます。それを基盤としてさらに個人の「DNAの覚醒」をグローバル視点で起こす仕掛けとして、積極的にタテ・ヨコ・ナナメの関係づくりを組織内に編んでいます。

誰かから命じられて行うのではなく、「自分たちで自分たちの組織をより良くする」ことを豊田通商では大切にしています。

他者と共に切磋琢磨し学ぶことで「掛け合わせの次元上昇」が起こり、個が覚醒し潜在能力を開花させて「異能の次元上昇」が生まれます。個人単位で成長を促す人財育成と併せて、しなやかで強い組織の器があるからこそ個人が躍動できる環境をつくる、それが組織開発の力であり躍動する生命体組織を目指す豊田通商の力です。



組織開発とは?

職場それぞれが強い組織となるための職場それぞれによる文化・風土・関係性づくりの取り組みです

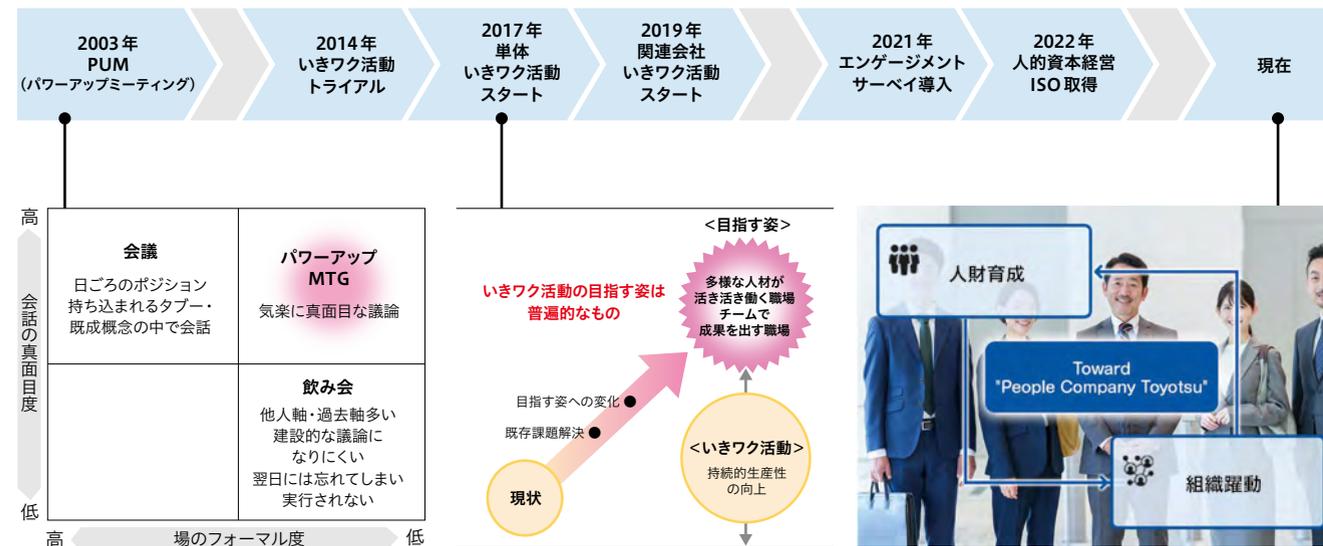


豊田通商における組織開発支援の専門部隊

職場それぞれの組織開発の取組を支援するため豊田通商グループ内部の専門組織に加えて、組織開発のプロで構成され経営層～リーダー層までを対象にコーチングや対話会を行うEvolution Hubがあります。

外部と内部で協働しながら、当社グループ全体が躍動する生命体組織となるよう支援しています。

豊田通商における組織開発ストーリー



I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

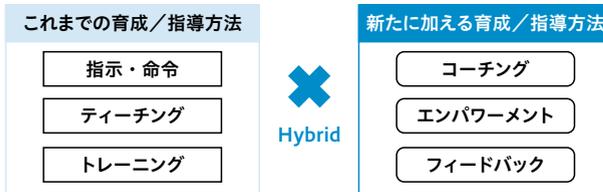
組織開発 — 「タテ」の施策 上司・部下の関係性向上のための施策

「強い個」「強い組織」づくりに向けた マネジメント対象コミュニケーションプログラム HCP(Hybrid Communication Program) AHCP(Advanced Hybrid communication Program)

多様な人・組織のマネジメントにおいて、リーダーシップやコミュニケーションのあり方にも変化が求められている中、マネジメント層がメンバーの個性・強み・育成段階に応じた多様なコミュニケーションスキルを習得するプログラムです。

また、マネジメントがリーダーとしての在り方、自身のスタイルを見つめ直すことで、メンバー一人ひとりとの対話が主体的なアクションを促し、強い個と強い組織づくりにつなげることを目指しています。

プログラムを通じて、マネジメント同士のネットワークが強固になり、それぞれの職場での取り組みも促進され、エンゲージメントや組織風土の向上にもつながっています。



KPI / 実績

HCP受講者数 (2020年度～2024年度の累計)	478名
内、ライン長受講率	67.5%
AHCP受講者数 (2021年度～2024年度の累計)	58名

「強い組織」づくりに向けた 上司と部下で参加する学習コミュニティ 組織づくりの実践道場

「組織は自分たちで変えられる」をモットーに職場の自己革新力を高めるための学習コミュニティが「組織づくりの実践道場」です。

主体的に組織変革をしていくために組織長であるマネジメントとその部下がペアとなって参加し、実際の職場での実践を行います。組織づくりに役立つ実践からの学びをコミュニティの中でシェアをし合い、それをまた実践に活かすという学習サイクルを進めていきます。

組織を変えていくためにはまずは自分と向き合い、組織の最小単位である参加者同士(上司と部下)がお互いに向き合うことが一歩目となります。道場のプログラムにおける組織変革の実践を通じて、タテの関係も強化されていきます。



KPI / 実績

組織づくりの実践道場 参加者数 (2023年度～2024年度の累計)	64名
---------------------------------------	-----

本気で取り組む組織変革

実践道場参加のきっかけは、部の雰囲気をよくする必要があった事と、自分自身のマネジメント手法を見直したかったからです。海外駐在から帰国後に部長に就任したのですが、海外と同様に厳しく部下を追い立てるようなマネジメントをしてしまい、また担当していた子会社で問題が生じる等自分自身に余裕がなくなり、部下とのコミュニケーションが希薄化、結果的に部のエンゲージメントの結果が悪くなりました。このような状況を立て直したいと思い、部内でタスクフォースを組んでいた矢先、道場の案内を受け取り参加することにしました。

参加によって、部下にとって理想の上司は話をしっかり聞き、優しく背中を押してくれる「サーバントリーダー」であることに気づき、自分のマネジメント手法を180度変えました。また、複数の若手に頭を下げて「エンゲージメント向上委員会」を組成し、問題と改善策を徹底的に議論、彼らの様々なアイデアを実現したところ、本部トップのエンゲージメント結果を得る事ができました。組織のトップが本気で取り組めば、全員を笑顔にはできないが本気で行動しているという事実は部員の心に届くのだと実感しました。今後も部員が当部にてさらに家族感、貢献感を感じられる部にしていきたく全力で取り組みます。



TOYOTA CAMBODIA社 出向
土谷 謙介

*参加当時 モビリティ・バリューチェーン事業開発部 部長

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

組織開発 — 「ヨコ」の施策 組織間の関係性向上のための施策

異動による活性化

私たちは異動を人財交流の手段として、三つの異動による活性化を推進しています。

一つ目は、営業本部間での人財交流です。各本部は商材毎に専門性を高めることができますが、新しいアイデアを生み出すためには異なる視点が重要です。異なる営業本部に異動することで、これまでの知識や人脈を活かし、新たな価値を創造することができます。

二つ目は、営業本部からコーポレート部門への異動です。コーポレート部門では、経営層とのやりとりが増え、全社的な視点を持つことが求められます。営業の最前線での経験を通じて、日々の業務と会社全体のつながりをより明確に理解し、経営の視点を取り入れた判断ができるようになります。

三つ目は、コーポレート部門から営業本部への異動です。営業を支援する立場の社員が営業の現場を知ること、より実践的な支援が可能になります。現場の声を反映したサポートを行うことで、営業活動の成功に貢献します。

これらの異動を通じて、私たちは積極的な人財交流を行い、組織全体の活性化を図っています。

KPI / 実績

内部異動率*
(2024年度実績)

33.1%

* 地域や機能を超えた異動割合

海外現地スタッフの海外駐在

グローバルで優秀な人財の育成を加速するために、当社では海外現地スタッフの海外駐在を推進しています。

特に海外現地スタッフを豊田通商本体に駐在員、実習生として赴任してもらうことにより、海外現地スタッフには当社の文化風土やグローバルでの業務を経験してもらい、豊田通商への理解を深めていただいています。また、本社従業員にとっては、海外現地スタッフとのネットワークを構築することで、海外拠点との円滑なコミュニケーションの実現、協業の促進等を実現しています。

また、海外現地スタッフの異動にはグローバル共通の異動ルール(International Assignment Policy)を制定し、グローバル統一のルールを適用しています。

KPI / 実績

豊田通商本体への受入人数
(2019年度～2024年度の累計)

140名



海外現地スタッフ同士の交流イベントの様子

新たな世界を知る 豊田通商への出向

メキシコから日本に来て、私は未知の環境に足を踏み入れました。リーダーシップ開発プログラムを担当し、DE&Iの草の根活動を推進、海外スタッフや駐在員の文化学習を促進するという役割です。地域からグローバルな役割への移行は、刺激的であり、難しいものでした。言語や文化の違いも私にとってチャレンジでしたが、同時に成長の機会でもありました。その中で大きな支えとなったのは同僚たちのサポートです。彼らは辛抱強く説明し、タスクを手伝い、温かく迎えてくれました。ランチに誘ってくれるような小さな行動も、私には大きな意味を持ち、チームとしての一体感を感じさせてくれました。

どの文化や企業もすべての答えを持つわけではありません。私は、新しい考え方やプロセスだけでなく、オープンさとコラボレーションのマインドセットを持ち帰りたいと思っています。私の目標は、文化のギャップを埋め、社員が成長できるようにサポートすることです。研修を通じてだけでなく、共感と適応力を持ってリードする存在になることを目指しています。日本での経験は私の世界観を変えてくれました。私は豊田通商を真のグローバル企業にする手助けができることを願っています。



人事部 キャリア開発G
(TOYOTA TSUSHO MEXICO社から出向)
Gonzalez Alejandra

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

組織開発 — 「ナナメ」の施策 部門・世代を超えた関係構築の施策

組織の壁を越えた女性の活躍促進
女性メンタリングプログラム

女性次世代リーダーの育成・拡大を目的に、2015年より女性社員を対象とした女性メンタリングプログラムを実施しています。このプログラムでは、社内外のメンターとのメンタリングや定期的な内省を通じて、キャリア意識の啓発、視野の拡大、課題解決の支援を行い、当社でのキャリアの選択肢を増やすことを目指しています。

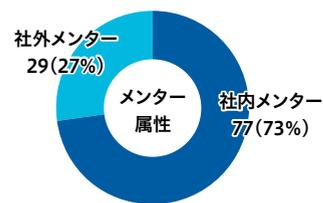
メンターは、社外の女性管理職経験者に加え、相手の個性に応じたコミュニケーション・指導スキルを学ぶプログラムを修了したミドルマネジメント層を所属本部を超えて社内メンターに選任しています。また参加者同士が知り合うことで互いに支援し合えるよう、メンティー同士やメンター・メンティー全体で対話を行う機会を設けています。

併せて本プログラム以外に、若手社員と中堅社員による本部を跨いだクロスメンタリングも行っています。キャリア形成の支援以外に社内の人脈形成にも繋がっており、会社全体の連携強化に努めています。

KPI / 実績

女性メンタリングプログラム受講者(メンティー)数
(2015年度～2024年度の累計)

106名

偶然の出会いによる気づき・発見の創出
ノマド施策

組織・役職を超えたナナメの人財交流による新しい気づき・発見の創出を目的としたノマド施策は、社員間での経験やアイデアの共有、同じ興味をきっかけに本音で対話できる仲間づくりの場として、社員に広く活用されています。

週1回の「ノマドデー&ナイト」は、フロアを超えた業務を可能とし、就業時間後には食堂でドリンク片手に交流できるイベントです。また、共通のテーマに関心のある社員を対象とした「ノマドサロン」もスタート。「ワーキングケアラーのためのノマドサロン」では、介護への悩みや不安を専門家に直接相談できる機会や参加者同士のつながりを創出し、満足度の高い交流の場になっています。



ノマドサロンの様子

迷いを晴らす 女性メンタリングプログラム

現在、家庭の事情により働き方に制約があるものの、どのように自分の力を伸ばし、会社に貢献できるか、また将来のキャリアパスについて悩んでいました。メンタリングを通じて、最初は考えが混沌としていましたが、「どのようなことをしているときが楽しいと感じるかを考えてみて」とのご意見をいただき、その結果、想像していた以上に自分の価値観を整理できました。また、メンターの中村さんのキャリアパスについてもお話を伺い、私の考え方も広がりました。

メンタリング受講に際して、まずは仕事と家庭の両立を自分の中の土台におきました。そこで、自分がどのようなことにワクワクを覚えるのか、またどのような成長の機会があるのかを考えました。その結果、今の部署での自らのアプローチを変えることが重要だと感じました。具体的には、経験が長いからこそできる発信や、部署内での横断プロジェクトへの参画を通じて、部署への貢献の仕方を考えるきっかけとなりました。より自分の力をもっと発揮したい、貢献したいという思いが強くなりました。



豊通物流(株) 出向
杉原 有紀美(左)

*メンターの中村部長と

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

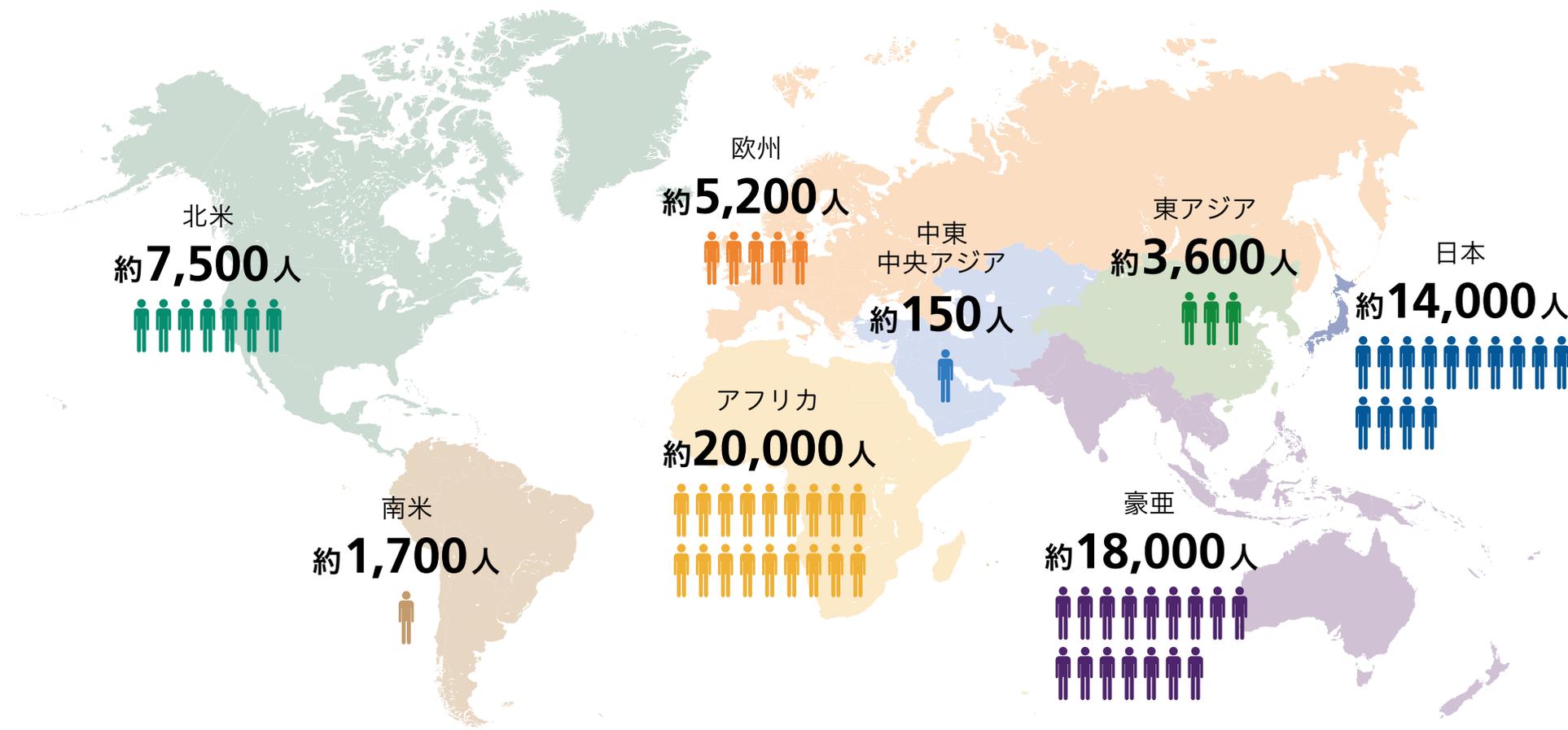
DE&I — 多種多様な「個」が存在する場の実現

当社グループは、歴史的にさまざまな企業との統合やパートナーシップにより事業やその展開地域を拡大しており、全世界約130か国・地域、1,000社以上の拠点において、グローバルに多様性に富む約70,000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います。

このような状況から、「多様な人財の活躍の場と機会の拡大」「ワークインライフの実現」「多様性を活かす会社風土の醸成と個人の意識改革」、という3つのテーマを軸としてDE&Iの取り組みを加速させています。



I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

DE&I — 多様な人財の活躍の場と機会の拡大

グローバルでの適所適財

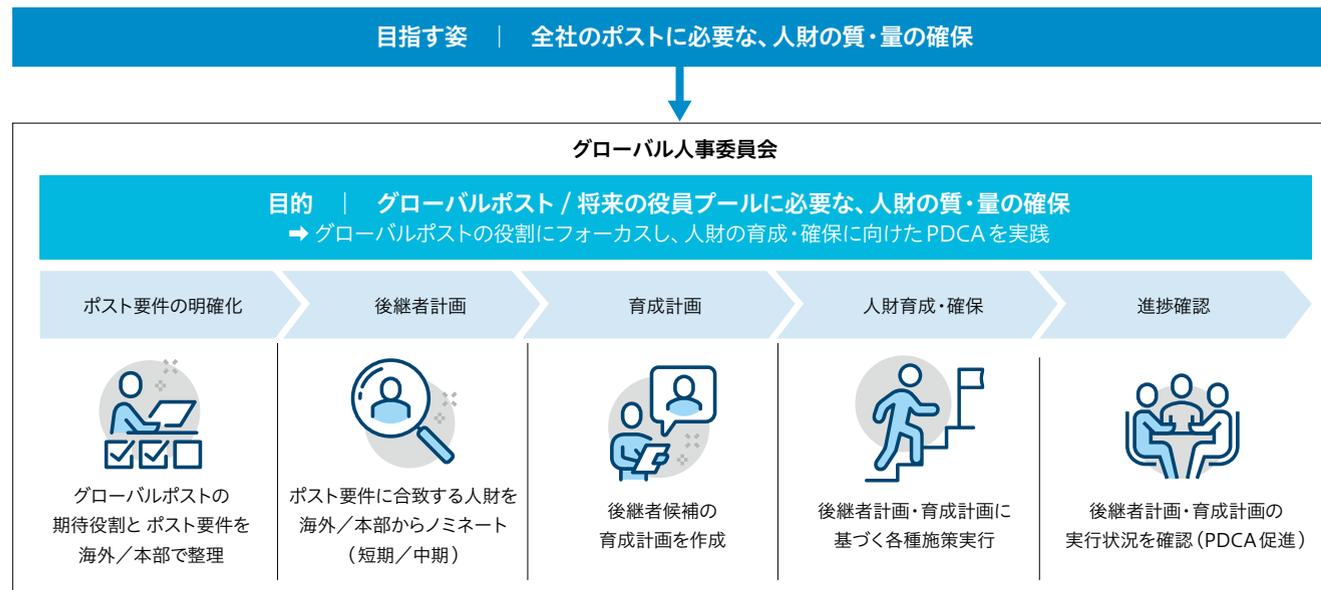
当社は、グローバルリーダーの質・量の確保のため、育成プロセスの強化を図っています。連結経営上重要なポスト(グローバルポスト)を明確にし、その期待役割や必要なスキル等を定義しています。ポスト毎に後継者候補を選定し、期待役割とのギャップをもとに育成プランを計画します。特に、現地に根差したパー

トナーとの協業や現地発のビジネスを推進するため、現地人財の育成・登用にも力を入れています。育成の進捗状況については、経営陣も交えた全社会議体(グローバル人事委員会)にて共有・議論を行い、PDCAサイクルを回しています。これらの取り組みをより効率的かつ効果的に推進するため、グローバルに情報システム基盤を統一しています。

KPI / 実績

海外グローバルポストにおける
現地人財による後継者充足率
(2024年11月時点) **46.8%**

グローバル人事委員会の目的とプロセス



国際女性デー

国際女性デー(International Women's Day)は、毎年3月8日に世界中で祝われる日で、女性の社会的、経済的、文化的、政治的な業績を称え、ジェンダー平等の推進を目的としています。豊田通商では、女性の権利や平等の重要性を広めるために、女性役員からのメッセージや女性管理職によるキャリアメッセージ、男女の健康セミナー等、さまざまなイベントや活動を実施しています。

さらに、当社グループが女性活躍を支援するビジネスの具体例を紹介することで、実際の取り組みを広く知っていただくことにも努めています。



I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

DE&I — ワークインライフの実現

従業員一人ひとりの充実した人生(ライフ)実現に向けた取り組み

多様な考え方・能力・環境を尊重し、自分自身で働き方やキャリアを選択し、充実した人生の実現につながるよう、以下の取り組みを行っています。

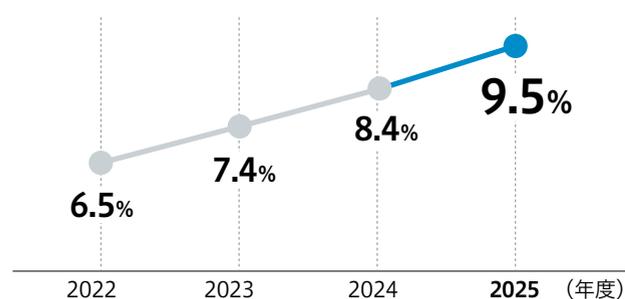
女性活躍

当社は、すべての社員が、その能力と意志に応じて成長・活躍できる環境の実現を目指しています。中でも女性社員のキャリア形成においては、個人の力だけでは乗り越えにくい状況を、共に取り除いていくという姿勢を大切にしています。

そのために、誰もが持ちうるアンコンシャスパ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います。

また、制度面では、本人の成長を促す「個別育成計画」、心理面で本人をサポートする「メンタリングプログラム」、ライフイベントに配慮した海外派遣制度の見直し等により活躍しやすい環境作りをしています。

女性管理職比率の推移(各年度4月時点)



仕事と家庭の両立支援と柔軟な働き方

柔軟な働き方が可能となるよう、フレックスタイム制度や在宅勤務制度、育児短時間勤務制度等を整えています。

さらに2024年度は、ビジネスケアラーに焦点を当て、介護による離職ゼロを目標にセミナーの開催、個別相談窓口の設置、介護関連の情報提供の仕組みを整えました。

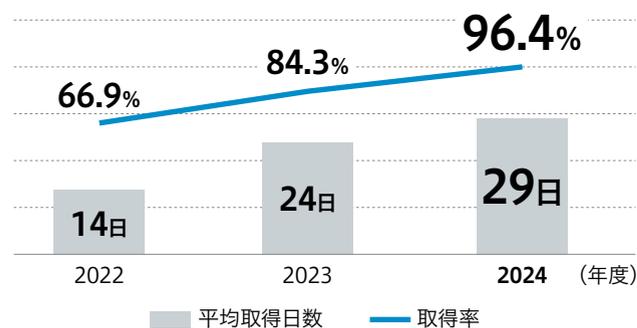
「学びの機会」としての育児休業(育習)

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、取得を推奨しています。

『育習』を通して、上司は部下の育休を通じて、より柔軟なマネジメントを実行することを、同僚は効率的な働き方を考え、実行することで組織全体の成長を実感することを目指しています。

本人は、育児に専念する経験を通じて新たな気づき(家族への感謝)や仕事にも活かせるスキル(共感力、傾聴力等)を得ることを目的としています。

男性の育児休業等取得率と育児休業平均取得日数(各年度3月末時点)



子育てからの学びが生きる

私は第二子誕生後に長期間の育児休業を取得しました。長期間の取得を決断した理由の一つは年子で大人の手が必要と考えたこと。もう一つは、乳幼児の子育ては今しかできないと考え、思い切って子育てに集中してみたいと思ったためです。働き方としては、育休中に子どもと長い時間を過ごしたことから、復職後も家族の時間を大切にしたいと思うようになった一方、仕事でもしっかり成果を出したいという思いも強く、限られた時間の中で最大の成果を出すために徹底的に業務効率を上げるよう意識し、業務に取り組むようになりました。

また、図らずも子どもと向き合うことで自然と強化された先読み力(事前に工程を洗い出す、先の見通しをつける)、忍耐力(理不尽な要求に対しても落ち着いて対応する)等は、今の仕事に活きていると感じます。

長期間の取得に不安はありましたが、上長や同僚ともに快く送り出してくれ、業務も丁寧に引き継いでもらい、育児に集中することができました。サポートいただいたみなさん大変感謝しています。今後は、育休取得者がいれば、自分がしてもらったよう積極的にサポートしていきたいと思います。



モビリティ企画部
企画総括G
五十嵐 以久摩

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

DE&I — 多様性を活かす会社風土の醸成と個人の意識改革

多様性を尊重する職場づくりへの取り組み

当社は、障がいの有無に関わらず、さまざまな「違い」を個性として捉え、多様な人材が個性を活かし、活躍できる組織を目指しています。

多目的トイレ、点字ブロックの設置等、施設のバリアフリー化を進めるとともに、精神保健福祉士や社会福祉士等専門スタッフを配置し、障がいのある従業員のサポート対応を行う等、だれもが働きやすい環境づくりを行っています。

雇用においては、特例子会社*である豊通オフィスサービス(株)と協業した取り組みを進めており、当社の障がい者雇用率は2020年2.63%から2025年6月時点では2.95%と拡大しています。

また、法定雇用率の段階的な引上げを視野に入れ、国内グループ会社の法定雇用率遵守を目標に豊通オフィスサービス(株)が主体となり障がい者雇用促進活動を実施しています。

採用から定着の支援および各種啓発活動等グループ全体としてDE&I(ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン)の推進に取り組んでいます。

従業員それぞれが「DE&I」を意識し、行動することで当社はますます強く、成長します。

*一定の要件を満たすことで、親会社の障がい者雇用率に一事業所として合算することが認められた子会社

KPI / 実績

障がい者雇用率
(2025年6月時点)

2.95%

トスWork

「トスWork」は、豊田通商が新たに開始した取り組みであり、この活動は、単なる雇用の創出にとどまらず、障がい者と健常者が共に働くことで、相互理解と共生の意識を育むことを目指しています。

具体的には、これまで豊田通商の各部門で個別に行われていたさまざまな業務を再編成し、障がいのある従業員が担っています。

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、豊田通商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います。

このような取り組みは、企業全体としてのDE&Iの推進にもつながっており、働くすべての人にとってより良い職場環境の実現を目指すものです。



トスWorkによる成長と誇らしさ

この一年、私は自身の考え方や精神面での成長を実感しています。視覚障害を持つ私は、小さな文字を読むことや細かい作業に苦勞し、業務が予定時間内に終わらないこと等に不安を感じ、自信を失いかけていました。そこで自分の困っていることを相談したところ、グループメンバーや依頼先部署から環境改善の協力を得ることができました。具体的には、郵便業務での郵便BOXの表記拡大・色分け、個人ロッカーへの冊子配布時に目印となるマグネットを貼ることで、視覚的負担を減らし、業務効率が大幅に向上しました。自身の努力や工夫だけでなく、相談する大切さと、周囲の理解や負担をできる限り減らそうという配慮を強く感じた体験でした。現在は、送金書類のチェックやクラウドでの書類回付、掲示板の掲載等、新たな挑戦にも取り組んでいます。特に依頼を達成した際に依頼者から感謝の言葉をいただくと、自分がチームに貢献できている実感を得られ、やりがいを感じます。

この全社プロジェクトに推進チームとして最前線で携わっていることが光栄で、とても誇らしく感じています。着実に拡大しているトスWorkを通じて、私自身も成長を続けていけるよう今後も精一杯努力をしていきます。



豊通オフィスサービス(株)
中村 瑞稀

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

企業文化

人財開発

組織開発

DE&I

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

III

人的資本経営の基盤

- 32 ウェルビーイング
- 33 コンプライアンス
- 34 人権尊重
- 35 グローバル経営を支える人事体制
- 36 外部評価

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

ウェルビーイング

コンプライアンス

人権尊重

グローバル経営を支える人事体制

外部評価

IV メトリクス一覧

ウェルビーイング — 従業員の健康と幸せ

目的・方針

当社は、従業員一人ひとりの心身の健康保持・増進を重視し、多様な個性と価値観を尊重しながら、活力に満ちた職場環境の整備に注力しています。これらを通じて、組織全体の生産性やエンゲージメントを向上させ、企業価値の最大化を目指します。

健康経営を推進する上で、ヘルスリテラシーの向上を最重要課題と定め、自らの健康を主体的に考え、グローバルな環境でも最大限のパフォーマンスを発揮し、挑戦と創造が続けられる人財を育て、そしてその人財がいきいきと働ける環境を整えることを推進していきます。

関連会社に対しても健康経営を促し、25社が経済産業省による「健康経営優良法人」に認定、19社が健保連愛知連合会による「健康宣言チャレンジ事業所」に認定されています。

健康チャレンジ8

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います。

健康チャレンジ8



健康施策

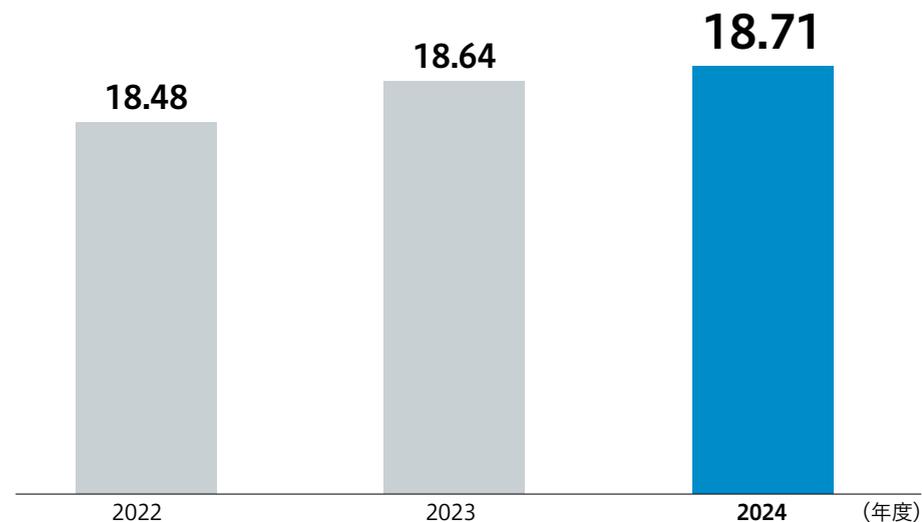
運動習慣対策としてオンラインセミナーや体力測定会等の企画、定期的な情報発信を通して、運動の重要性や効果についての理解を深め、自発的に継続的に運動に取り組む従業員が増えることを目指しています。

また、運動を奨励するインセンティブとして、セミナーへの参加、運動実績に応じてポイントを提供する取り組みを実施しています。

2024年からは女性特有の健康課題に寄り添いつつ、相談しやすい雰囲気作りを目指すとともに、お互いの違いを認め尊重し合う風土づくりを行っています。具体的には、定期的にセミナー・e-learningを実施し、男女とも相互に理解を深める機会をつくり、階層を超えた対話を促しています。

当社では、健康管理や組織全体の健康増進のために、社員自身が健康情報を役立てる能力であるヘルスリテラシーを測定しています。15.0~17.5が平均的な数値とされており、継続的な健康施策の実行によりさらなる向上を目指します。

ヘルスリテラシー*



* 従業員全体のヘルスリテラシーレベルを、Communicative and Critical Health Literacy (CCHL) 尺度を用いて測定

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

ウェルビーイング

コンプライアンス

人権尊重

グローバル経営を支える人事体制

外部評価

IV メトリクス一覧

コンプライアンス — 安全とコンプライアンスは仕事の入口

豊田通商では、役員・社員の職務の執行がグローバル行動倫理規範(Code of Conduct & Ethics, COCE)に適合することをコンプライアンスの基本方針とし、さまざまな施策を実施しています。

COCE・コンプライアンス Days

当社では、企業倫理月間である10月の1カ月間にわたり、コンプライアンスに関するライブセミナーやe-learning等を集中的に実施することで、COCE・コンプライアンスに対するアンテナを広げ感度を高めるためのイベント「COCE・コンプライアンス Days」を毎年実施しています。

2024年度は、経営幹部によるCOCE対話会や外部専門家等による心理的安全性に関するライブセミナー、「誠実」について架空事例を用いて考えるパネルディスカッション、内部通報制度についてのQ&Aライブセミナー、20コースのe-learning等を実施し、延べ35,000人以上のグループ役職員が参加しました。

海外でも、各極・地域で同様のイベントを開催しています。



COCE・コンプライアンス研修

当社では、さまざまな研修を実施することでCOCE・コンプライアンスに関する役職員の理解を深め、コンプライアンス遵守の徹底を図っています。

研修内容	対象者
COCEに関する研修およびe-learning、コンプライアンス事例研修	新入社員 キャリア入社社員
COCEに基づく組織風土づくりや不正防止に関するグループワーク研修	新任部長
第一線における不正防止のための基本動作の徹底に関する研修	グループリーダー
コンプライアンスマニュアル(法令についての必須知識を網羅)の学習と確認テスト	全社員
役員法令ハンドブック(役員としての心得と重要法令等)の配布と説明	全役員
COCEの内容および重要性の再確認と遵守誓約	全役員・全社員

その他、海外赴任前研修や贈収賄防止、下請法等の重要法令に関する研修等を行っています。

KPI / 実績

倫理・コンプライアンス研修を受けた
従業員割合
(2024年度実績)

100%

グローバル内部通報制度

豊田通商グループでは、COCE違反について何らかの懸念を抱いた場合、直ちに上長やコーポレートの関連部署へ報告することを義務付けています。しかしながら、何らかの事情により、上長やコーポレート部署への報告に支障がある場合があります。そのような場合に対応するため、安心して通報できる内部通報窓口を設置しています。

内部通報窓口には、従来の社内コンプライアンス部署および社外弁護士の窓口に加えて、2017年11月に、多言語(150言語以上)対応の窓口を外部専門機関に設置しました。グローバル化への対応、匿名性および秘匿性の確保の向上、ならびに通報者への報復等、不利益行為の禁止を徹底することで、あらゆる形態の腐敗行為・人権侵害等を含むCOCE違反に関する通報がしやすい内部通報体制の整備を進めています。また、全ての内部通報およびその対応状況を監査役に報告すること、ならびに、監査役に直接通知される内部通報窓口を設けることで、経営幹部からの独立性の担保も図っています。

 [グローバル行動倫理規範\(COCE\)の詳細はこちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/ttc/philosophy.html#anc-01](https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/ttc/philosophy.html#anc-01)

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

ウェルビーイング

コンプライアンス

人権尊重

グローバル経営を支える人事体制

外部評価

IV メトリクス一覧

人権尊重

— グローバルでのリスク低減を通じた持続的な企業価値向上

基本的な考え方

グローバルに多種多様な事業を展開する当社において、「ビジネスと人権」は重要なテーマであり、事業を展開する国と地域の人権課題を理解し、適切な行動をとることは極めて重大な責務であると認識しています。

この責任を果たすため、当社は人権尊重をマテリアリティに特定の上、「豊田通商グループ人権方針(以下、人権方針)」、「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針(以下、行動指針)」を策定し、全従業員およびサプライヤー、ビジネスパートナーを含む全てのステークホルダーと共に、人権に関するリスク低減と持続的な企業価値向上に取り組んでいます。

人権デューデリジェンスの取り組み

当社は、右記のステップに沿って人権デューデリジェンスに取り組んでいます。また、各プロセスにおいて専門知見を持った外部機関との調査を実施しています。

プロセス

- Step 1. 人権方針・行動指針の策定と周知
- Step 2. 人権リスクの特定・評価
- Step 3. 実態調査
- Step 4. 是正・救済
- Step 5. 情報開示

実態調査

当社グループについては、全社リスク管理の仕組み(Check10活動)を通じて人権課題有無の調査と特定された課題の改善を実施しています。

リスク分析の結果、人権リスクが高いと評価した分野・地域のサプライヤー 251社に対して、アンケート調査と現地実査を実施しています。現地実査は、客観性と専門性の双方を担保するため、専門的知見を持つ第三者機関により行われます。確認内容は、グローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任の改善に取り組む国際非営利団体RBA (Responsible Business Alliance) の行動規範を参照しており、強制労働や児童労働の禁止、労働時間、安全衛生等、幅広い人権課題を網羅しています。

 人権尊重の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/social/human-rights.html>

 サプライチェーンマネジメントの詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/social/supply-chain.html>

グリーンバンスメカニズム(苦情処理メカニズム)

当社および当社グループは、従業員向けの内部通報窓口と、サプライヤーをはじめとしたあらゆるステークホルダーを対象とする通報窓口を設けています。

当社および当社グループ従業員向けのグローバルな内部通報窓口としては、社内外の弁護士に加え、多言語(150言語以上)対応窓口「SPEAK UP」を外部専門機関に設置しています。この他にも当社および国内グループ従業員向け窓口「will do.」と当社従業員向け「ハラスメント相談窓口」を設置し、寄せられる相談に適切に対応しています。

サプライヤーを含むあらゆるステークホルダーに対しては、国連が定める「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した、「対話救済プラットフォーム」を提供する(一社)ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に正会員として加盟し、国際行動規範や各国の国内規範等への違反、もしくは違反を疑われる案件に対する通報を受け付けています。

第三者窓口を介して苦情を受け付けることで、通報者を保護し通報内容の秘匿性を確保するとともに、苦情処理の公平性・透明性を図ることで従来以上に対話・救済の促進につなげ、人権における本質的な課題解決に取り組んでいます。

通報制度と対象ステークホルダー



従業員・サプライヤーへの教育・研修

当社は、当社グループの全従業員を対象に人権に関する研修を実施しています。2024年度には、当社全従業員向けにサプライヤー人権デューデリジェンスのe-learningを実施するとともに、国内外の連結子会社に対しても当e-learningを展開し、サプライチェーンに対する人権の取り組みの重要性の理解を深めています。

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

ウェルビーイング

コンプライアンス

人権尊重

グローバル経営を支える人事体制

外部評価

IV メトリクス一覧

グローバル経営を支える人事体制

当社では、8つの営業本部が世界約130か国・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います。また、海外には主要な地域ごとに地域統括会社およ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います。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」および「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います。

そして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しています。人事体制は、以下の4つの役割に分けて設計されています。

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

CHROは、事業戦略と整合した人事戦略を策定し、全社人事機能に対して指揮命令を行う役割を担っています。経営層の一員として、人的資本の最大化に向けた中長期的視点での意思決定をリードしています。

● CoE (Center of Excellence)

CoEは、人事領域における専門性を活かし、全社共通の人事戦略・制度の企画・立案・推進を担っ

ています。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います。

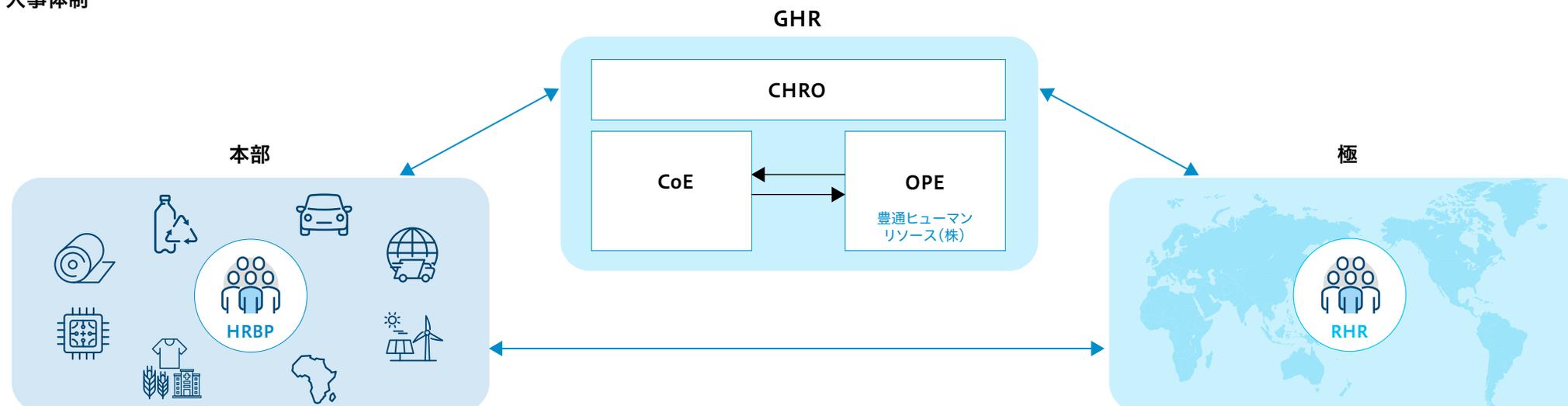
● OPE (Operational Excellence)

OPEは、人事制度の運用・管理を主に担う部門です。給与・評価・労務管理等の日常的な人事オペレーションに加え、システムやデータの整備・運用を通じて、業務効率化と人事情報の可視化を推進しています。また、OPE機能においては、関連会社である豊通ヒューマンリソース(株)と密接に連携し、一貫した人事業務運営体制を構築しています。

● HRBP (Human Resources Business Partner) / RHR (Regional Human Resources)

HRBP/RHRは、各営業本部および極に密着し、事業戦略の実行を「人と組織」の観点から支援する役割を担っています。営業本部・極と連携しながら、人材配置・育成・組織開発等を主導し、現場に根ざした課題解決を推進します。HRBPは、CHROやCoEが策定する人事戦略を事業部門に適用すると同時に、現場の声を本社へフィードバックするハブとしても機能し、戦略と現場の橋渡し役を果たしています。

人事体制



I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

ウェルビーイング

コンプライアンス

人権尊重

グローバル経営を支える人事体制

外部評価

IV メトリクス一覧

外部評価

豊田通商は、人的資本経営に取り組み、多様な社員がいきいきと働くことができる、人を活かす環境整備を進めています。その取り組み等について以下のとおり外部から評価をされています。

外部からの評価・表彰

「プラチナくるみん」「えるぼし」

当社は、社員一人ひとりが多様なワークライフバランスを実現しながら、その能力を最大限に発揮し、互いに影響し合いチームとして進化できる職場環境づくりを推進しています。中でも女性活躍推進においては、「女性メンタリングプログラム」等を通じて個々の女性社員のキャリア意識の醸成や女性リーダーの育成を図り、「キャリアブリッジ制度」や「配偶者海外転勤帯同による休職制度」、「子のみ帯同制度」等を通じ、女性のキャリアの継続を支援する等、女性が働きがいを持てる環境を整備しています。

こうした実績が認められ2007年11月より「くるみん」認定を受け続けるとともに、2020年3月には「プラチナくるみん」認定を受けています。2016年7月には、「えるぼし」の認定も受けています。引き続き、女性をはじめ、すべての社員が働きがいを持って働ける環境の実現に向けて取り組んでいます。



プラチナくるみん



えるぼし



「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」

当社は、「共働き・共育て」への支援の一例として、性別を問わず、社員が仕事と家庭を両立できるよう、柔軟な働き方を支援する様々な制度の充実を図り、利用を促進しています。特に2023年から育児休業を「休み」ではなく「学びの機会」と捉える「育習」という考え方を取り入れ、新たな価値観の定着を進めています。この考え方を、単なる方針ではなく、社員一人ひとりの姿勢として根付かせるため、仕事と家庭の両立を支援する制度の拡充をはじめとした環境整備に取り組んでいます。

その結果、2025年3月に経済産業省と東京証券取引所が共同で行う「共働き・共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・共育て支援企業」に選定されました。

「ホワイト500」

当社では、サステナビリティ重要課題の一つに健康経営を取り上げ、社員一人ひとりの心身の健康保持・増進と職場環境づくりを通じた組織活力の最大化に向けた取り組みを通して、企業の持続的成長を促進しています。こうした実績が認められ、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2021年から継続的に選定されています。



ISO 30414(人的資本に関する情報開示のガイドライン)

当社は「人の豊通」を実現すべく、人的資本価値の見える化・向上に早期から取り組み、2022年に人的資本に関する情報開示の国際的なガイドラインである「ISO 30414」の認証を取得しました。当時、日本を含むアジアでは2社目、卸売業においては初の取得となりました。今後も国際標準であるISO 30414に準じた客観的な比較や、これに基づくPDCAサイクルを実践することで、人的資本経営への取り組みをさらに加速させていきます。



ISO30414

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

ウェルビーイング

コンプライアンス

人権尊重

グローバル経営を支える人事体制

外部評価

IV メトリクス一覧



IV

メトリクス一覧

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV **メトリクス一覧**

人的資本メトリクス

項目	指標		2022年度	2023年度	2024年度	目標	当社定義
基本情報	役員		57名	57名	55名		取締役+監査役+経営幹部+執行幹部
	社員	内、無期雇用	3,630名	3,629名	3,602名		在籍出向者を含み、受入出向者を除く
		内、有期雇用	3,297名	3,292名	3,251名		
	平均年齢	全体	43.1歳	43.2歳	43.1歳		直接雇用している期間の定めのない社員の平均年齢
		男性	43.6歳	43.5歳	43.3歳		
		女性	41.9歳	42.4歳	42.7歳		
ダイバーシティ	社員のダイバーシティ	年齢構成	10代以下	0.0%	0.0%	0.0%	直接雇用している社員の年齢構成
			20代	10.6%	10.2%	10.2%	
			30代	26.7%	26.6%	26.4%	
			40代	23.3%	23.8%	23.9%	
			50代	30.7%	30.5%	30.0%	
			60代以上	8.7%	9.0%	9.6%	
	性別	男性	70.5%	70.6%	70.7%	直接雇用している社員の男女比率	
		女性	29.5%	29.4%	29.3%		
	管理職の男女比率	男性	93.5%	92.6%	91.6%	2025年度末 女性 10% * 2025年4月時点 9.5%	各年度4月時点
		女性	6.5%	7.4%	8.4%		
障がい者雇用率			2.62%	2.79%	2.79%	法定雇用率の段階的な引き上げを視野に入れて遵守	
経営陣のダイバーシティ	社内取締役		50.0%	50.0%	55.6%	独立取締役1/3以上 女性取締役1名以上	
	独立社外取締役		37.5%	37.5%	33.3%		
	非独立社外取締役		12.5%	12.5%	11.1%		
			社外取締役4名のうち外国人1名、女性2名	社外取締役4名のうち外国人1名、女性2名	社外取締役4名のうち外国人1名、女性2名		

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

人的資本メトリクス

項目	指標		2022年度	2023年度	2024年度	目標	当社定義	
スキルと能力	人財開発・研修の総費用		約5.8億円	約5.9億円	約6.5億円			
	社員一人当たりの研修費用		約17万円	約18万円	約20万円			
	社員一人当たりの研修受講時間		27.7時間/年	34.2時間/年	35.8時間/年			
リーダーシップ	リーダーシップ 開発・研修の参 加者数	GALP*1	単体	9名	8名	10名	単体 10名/年 極 10名/年	単体が主催する次世代経 営者候補向け研修
			極	11名	12名	11名		
	LDP*2	単体	8名	8名	9名	単体 10名/年 極 20名/年		
		極	19名	20名	20名			
	CEP*3		21名	20名	21名	20名/年		
コスト	総労働力コスト		41,042百万円	43,115百万円	41,353百万円		人件費(厚生費含む)	
生産性	社員一人当たり EBIT		53百万円	84百万円	103百万円			
	社員一人当たり売上		688百万円	764百万円	732百万円			
	社員一人当たり利益		44百万円	92百万円	108百万円			
	人的資本 Rol		3.44	5.26	6.93		経常利益 ÷ 人件費 (厚生費含む)	

*1 Global Advanced Leadership Program

*2 Leadership Development Program

*3 CEO Essentials Program

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

人的資本メトリクス

項目	指標		2022年度	2023年度	2024年度	目標	当社定義
採用・異動・退職	採用にかかる平均日数	新卒採用	71.2日	73.4日	60.0日		エントリーから最終面接日の平均値
		キャリア採用	51.0日	45.7日	51.0日		
	重要ポストが埋まるまでの平均日数		0日	0日	0日	空席期間なし	
	内部登用率		92%	92%	93%		異動または新規採用による人員配置に占める内部登用の割合*
	重要ポストの内部登用率		100%	100%	100%		
	内部異動率		28.9%	30.7%	33.1%		地域・機能を超えた異動および昇格割合
	離職率	離職率	5.2%	4.1%	5.2%		直接雇用している期間の定めのない従業員を対象とする
自発的離職率		2.9%	1.8%	2.1%			
労働力	総従業員数 (フル/パート タイム)	フルタイム	3,630名	3,629名	3,602名		
		パートタイム	0名	0名	0名		
	臨時の労働力	派遣労働者	220名	233名	197名		
	アブセン ティーズム	身体	0.25%	0.38%	0.23%	0.15%	連続して7日以上私傷病で休んだ者の損失割合
メンタル		0.52%	0.61%	0.41%	0.25%		

*キャリア採用された社員は外部登用としてカウント

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧

人的資本メトリクス

項目	指標		2022年度	2023年度	2024年度	目標	当社定義	
健康・安全・幸福	労働災害により失われた時間（強度率）		0時間	0時間	0時間	0時間		
	労働災害発生率*1		0%	0%	0%	0%		
	労働災害による死亡率		0%	0%	0%	0%		
	健康・安全研修 の受講割合	海外赴任者安全研修	受講率	92.5%	94.0%	91.1%	100%	人事部主催の海外赴任前 研修として実施する研修
		感染症セミナー	受講者数	累計 3,424名	累計 3,429名	3,166名		2024年度に内容を大幅 改定し、展開
受講率			—	—	81.7%			
倫理とコンプライ アンス	提起された 苦情の種類と 件数	ハラスメント	7件	11件	13件	職場環境整備や従業員へ の教育によって苦情の発 生を抑制する	内部通報制度に寄せられ た人事案件の事案	
		職場環境	0件	1件	0件			
		その他	0件	3件	1件			
	懲戒処分の 種類と件数	解雇	0件	0件	1件			
		解雇以外	1件	5件	4件			
	倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員割合			100%	100%	100%	100%*2	新入社員/2年目社員/ 中途入社向けコンプライ アンス研修の受講割合

*1 当社グループ内で発生した労働災害は「豊田通商グループ労働災害報告基準」に従い遅滞なく報告され、災害発生の真因分析・再発防止対策は、全部署に展開され、類似災害発生の未然防止に役立てられています。「ゼロ災害・ゼロ疾病」を究極の目標（理念）として努力を続けており、「日々の弛まぬ安全活動の結果がゼロ災害に結び付く」との考えのもと、毎年の労働災害発生件数を前年実績の半減に抑える体制づくり、安全衛生文化の構築に取り組んでいます

*2 当社は毎年、全役員・職員がCOCEの内容および重要性の再確認と遵守誓約を必須としています

I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧



CERTIFICATE

適合証明書

豊田通商株式会社

株式会社HCプロデュースは独立審査機関として、人的資本の開示に関する国際規格：ISO 30414に基づき、2024年度の豊田通商株式会社/単体(以下、豊田通商)のデータ、システム、ステートメント及び戦略を審査した結果、下記の規格に適合していることを証明する。

ISO 30414

本審査では下記(1)~(4)のプロセスを通して、豊田通商のデータ取得度、データ開示度及び比較可能性を評価した。

- (1) 豊田通商の役職員及び各指標別責任者に対するインタビューの実施
- (2) 豊田通商の人的資本データ及びデータ取得・開示システムの内容・動作の確認
- (3) 豊田通商の人的資本データ取得・開示及び戦略に関する各種ルールの確認
- (4) 豊田通商による社内外向けレポート内容の確認

登録番号： HCP 3920002
登録日： 2025年8月26日
有効期限： 2028年8月25日


代表取締役
ISO/TC260 国内審議団体
株式会社 HCプロデュース
東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル1階・2階 SPACES大手町



I 私たちの原点と未来への指針

II 人事戦略の取り組みとメトリクス

III 人的資本経営の基盤

IV メトリクス一覧