

Be the **Right ONE**

Integrated Report 2021

統合レポート 2021
2021年3月期



Be the Right ONE

豊田通商は、パートナー・ステークホルダーにとって
代替不可能・唯一無二の存在を目指しています。

SRIインデックスへの組み入れ

2021年7月現在、豊田通商は以下のSRIインデックスの組み入れ銘柄になっています。

 FTSE4Good FTSE4Good*1	 FTSE Blossom Japan FTSE Blossom Japan Index*1	 2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN) MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)*2	 S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数 S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
---	---	--	--

*1 豊田通商株式会社は世界的なインデックスプロバイダーであるFTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)のFTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、構成銘柄となりました。FTSE4Good Index Seriesは、FTSE Russellが作成し、ESG(環境・社会・ガバナンス)の観点から企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。

*2 MSCIインデックスへの豊田通商株式会社の組み入れおよび豊田通商株式会社によるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による豊田通商株式会社へのスポンサーシップ・宣伝・販売促進を企図するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名称ならびにロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

CDP評価結果(2020年度)

- 気候変動:B
- ウォーター:B
- フォレスト(木材):B、
フォレスト(パーム油):B、フォレスト(大豆):C



環境パフォーマンスデータに対する保証

豊田通商グループは、エネルギー起源CO₂排出量・水使用量の一部について、Lloyd's Register Quality Assurance(LRQA)による保証を受けています。

編集方針

豊田通商は、ステークホルダーの皆さまに当社をより深く理解していただくことを念頭に、2015年3月期より財務情報、経営戦略、業績、事業と環境・社会・ガバナンスを統合的に報告する「統合レポート」を作成しています。作成にあたっては、価値報告財団(VRF)が提唱している「統合報告<IR>」の在り方、Global Reporting Initiative(GRI)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイドンス」、環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」ならびに「ISO26000」(『社会的責任に関する手引き』)を参照しています。経営戦略、業績、事業活動の報告に加え、事業を通じた社会的課題解決・地域貢献など、持続的成長に向けて取り組む当社へのご理解の一助となりましたら幸いです。今後、さらに統合レポートの内容を見直し、ステークホルダーの皆さまからのご意見を参考にしながら、より分かりやすいレポートとなるよう進化させていく所存です。

財務情報および非財務情報は、当社の持続的な企業価値向上において重要性が高いものを統合レポートに掲載しています。網羅的な情報についてはウェブサイトの各ページをご参照ください。また、統合レポートはウェブサイトにも掲載しています。

見直しに関する注意事項

このレポートには豊田通商の将来の収益計画・戦略・理念および業績見直しなど歴史的事実でない「将来に関する見直し」が含まれています。これらは読者の皆さまに当社の経営者の視点を提供することのみを目的として掲載しており、投資・その他の判断にお役立ていただくことを目的としたものではありません。従って、読者の皆さまにおかれましては、これらの将来に関する見直しに全面的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。



▶ 決算に関する詳細情報

2021年3月期決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2020.html>



▶ サステナビリティの関連情報

環境、社会、社会貢献、紛争鉱物への対応などについてはウェブサイトのESG情報をご覧ください。

<https://www.toyota-tsusho.com/csr/>



▶ ウェブサイト上の統合レポート

ウェブサイトには統合レポートをデジタルブック版とPDF形式で掲載しています。

<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/integrated-report/>

Contents

P.02 社長メッセージ

Be the Right ONE 実現の追求について、取締役社長がさまざまな切り口から説明しています。

P.10 価値創造ストーリー

トヨタグループのDNAを持つ豊田通商ならではの価値創造のためのマテリアリティやリスクと機会の考え方などを説明しています。

- P.10 理念とビジョン
 - P.12 価値創造の足跡
 - P.14 豊田通商らしさの実践
 - P.15 事業上のリスクと機会
 - P.16 サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ)における成長戦略
 - P.18 豊田通商ならではの価値創造
-

P.20 価値の創造と保全の仕組み

価値の創造と保全に対するモニタリング、社外取締役の機能・貢献について説明しています。

- P.20 投資サイクルマネジメント
 - P.21 リスクマネジメント
 - P.23 サステナビリティマネジメント
 - P.26 社外取締役の貢献
-

P.28 グループ戦略と成果

中期経営計画の振り返りと計画、財務戦略、およびカーボンニュートラルへの取り組み、マテリアリティKPIの進捗について説明しています。

- P.28 2024年3月期 中期経営計画
 - P.32 財務戦略
 - P.36 財務サマリー
 - P.38 サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ)への取り組み
 - P.54 環境マネジメント/サプライチェーンCSR
 - P.56 特集 カーボンニュートラル実現への取り組み
-

P.58 本部別概況

7つの営業本部ごとのビジネスモデルや中長期戦略などを説明しています。

- P.58 At a Glance
 - P.60 金属本部
 - P.62 グローバル部品・ロジスティクス本部
 - P.64 自動車本部
 - P.66 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部
 - P.68 化学品・エレクトロニクス本部
 - P.70 食料・生活産業本部
 - P.72 アフリカ本部
-

P.74 ガバナンス

ガバナンスの体制と取り組みを説明しています。

- P.74 マネジメント体制
 - P.76 コーポレート・ガバナンス
 - P.85 組織図
 - P.86 コーポレートデータ
-

Be the Right ONE

- ① 代替不可能なさま
- ② 唯一無二の存在(になる)
- ③ かけがえのない存在(になる)

社長メッセージ

貸谷 伊知郎

取締役社長



豊かな社会づくりに貢献する価値創造を進め、 Be the Right ONEの実現を追求していきます。

新型コロナウイルス感染症がまだ収束の気配を見せない中、世界各国でお亡くなりになられた皆さまに
謹んでお悔やみを申し上げますとともに、現在も闘病中の皆さまに心よりお見舞いを申し上げます。
また、医療関係をはじめ命と生活を守るために最前線でご尽力されている皆さまに心からの敬意を表します。

■ 危機の中でこそ気付いた真価

新型コロナウイルス感染症(以下、コロナ)が猛威を振るった2020年以降、私がリーダーとして最優先したのは「従業員とその家族の健康と安全を守り抜くこと」です。その上でできる限り、ビジネスを継続するという方針を取りました。

厳しい環境下でのビジネスを通じて、さまざまな気づきがありました。サプライチェーンの維持という使命を全うする中であらためて認識したのが、「事業継続計画(BCP)の強化に終わりなし」ということです。それぞれの事業領域で築いてきた、さまざまなお客さまとの深く広範なネットワークや知見の蓄積が、コロナ禍で通常の供給ルートが脅かされた場面で生かされました。そして、地道な計画づくりと継続的な改善に裏打ちされたBCPの仕組みがあったか

らこそ、当社グループは「供給を切らさない」「ラインを止めない」という意志を遂行できたのだと、私は考えています。

もう一つの気づきは、電力・エネルギー、物流、ITインフラ、化学品、保険、ヘルスケアなど、人々の日常生活と命を守るための経済「エコノミー・オブ・ライフ」に関わるビジネス、いわゆるエッセンシャルビジネスが持つ経済環境変化への耐性の高さです。Mobility分野、Resources & Environment(R&E)分野に加えて、過去数年間にわたってLife & Community(L&C)分野の事業ポートフォリオ拡大に努めてきたことが、業績の底堅さにつながりました。中長期的な展望と意志を持ってポートフォリオ構築に取り組む重要性が再確認できたことは、我々にとって大きな収穫となりました。

■ コロナ禍での経営の基本方針 — 豊田通商らしく、成長し強くなるために —

変異株の出現などコロナとの闘いが続く中、私は今期、「コロナ禍での経営の基本方針」を打ち出しました。我々を含め世界中の企業が、今後の「成長」と「衰退」を明確に二分する分岐点に直面しているという意識がありました。そのため、先期の気づきを基にした我々が成長を続けるために必要な4つの方針を、あらためて示そうと考えたのです。

① 従業員と家族の安全と健康を守り、事業を継続する

この軸は今後も変わりません。今期はさらにニューノーマルな働き方改革を推進します。デジタル技術も活用した働き方のベストミックスやオフィス改革による働きやすい環境の整備、さらには働きがい改革も追求します。こうした取り組みを進める中、当社として初めて「健康経営銘柄2021」にも選定されました。

② サプライチェーンを切らさない

危機時でもお客さまのラインを止めない、ニーズに応えるという商社としての使命と役割を全うするため、サプライチェーンのレジリエンスを高めるBCP強化の継続と、弾力性のあるサプライチェーンの確保など、さらなる進化を目指します。そのためにも、現場でコミュニケーションを取り関係者と信頼関係を築く、好奇心や探求心を発揮して探索を続ける、という平時からの地道な備えが重要です。「知恵を出す、汗をかく」といった「豊田通商らしさ」の徹底的な実践が求められています。

③ リーンな経営の追求 — 強い個・強い組織の実現 —

ムダを徹底的に排除したリーンなキャッシュ・フロー経営をさらに確実にしていきます。また、取り組みを実行する「人」については

プロフェッショナルとして専門性を高め「強い個」を目指し、その「強い個」をチームパワーで結集させ「強い組織」にします。そのためには、働き方改革やデジタル変革(DX)の実践が重要と考えています。

④チャレンジし続ける

「エコノミー・オブ・ライフ」をはじめとする、持続可能な社会の発展に不可欠なビジネスへのチャレンジはコロナ禍の中にあっても積極的にいき、意志を持ってポートフォリオを作り込んでいきます。また、将来に向けた新たな投資についても案件を厳選した上で、ポートフォリオ構築と同様に意志を持って取り組みます。

■「社会課題の解決」とその先の「豊かな社会づくり」に貢献する価値創造を追求 ＜サステナビリティ経営＞

グローバル社会を見渡せば、世界共通の課題、特に気候変動問題についての意識が急速に高まっています。温暖化抑制を目指すパリ協定に米国が復帰し、1年前はまだ萌芽にすぎなかったカーボンニュートラルへの動きが、いまや大きなうねりとなって世界各国政府、企業、そして我々一人一人の行動にも影響するようになりました。

こうした大きな潮流の中で我々は、「社会課題解決」だけにとどまらない当社グループならではの価値創出に戦略的に取り組んでいます。それを具体化するのが、社会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と、そこに連動する4つの重点分野の推進です。

「社会課題解決」にとどまらないサステナビリティ経営を志すのは、我々が果たすべき役割は課題解決だけではなく、その先のより良い「豊かな社会づくり」への役割も担っていると思うからです。例えばソニーがウォークマンを発売したのは、そこに「課題」があったからというよりも、音楽を聴きながら散歩やジョギングができればもっと楽しいだろう、ハッピーな時間が過ごせるのではないかという思いが、新たな価値そして豊かさを生んだのではないのでしょうか。我々が目指すべきサステナビリティ経営、そして、当社グループが企業理念に掲げる「豊かな社会づくり」のため、そうした「楽しさ」「ハピネス」を生み出す視点でも貢献していきたいと、私は考えます。

詳細はP.23「サステナビリティマネジメント」をご覧ください [▶](#)

「社会課題解決」だけにとどまらない
価値創出に取り組めます。



■ 未来の子供たちへより良い地球環境を届ける

<カーボンニュートラル推進>

当社グループは、「脱炭素社会移行に貢献」する取り組みとして、「エネルギーをつくる」「エネルギーを集める・整える」「モノをつくる」「モノを運ぶ」「モノを使う」「廃棄物処理する」「再利用する」という産業ライフサイクルの各段階において、循環型経済(サーキュラーエコノミー)を支える事業に携わっています(下図参照)。我々は、こうした事業におけるノウハウを、例えば自動車の再資源化事業では1970年代から、再生可能エネルギー事業では1980年代から培うなど、サーキュラーエコノミーの一端を支えてきた一員であると自負しています。

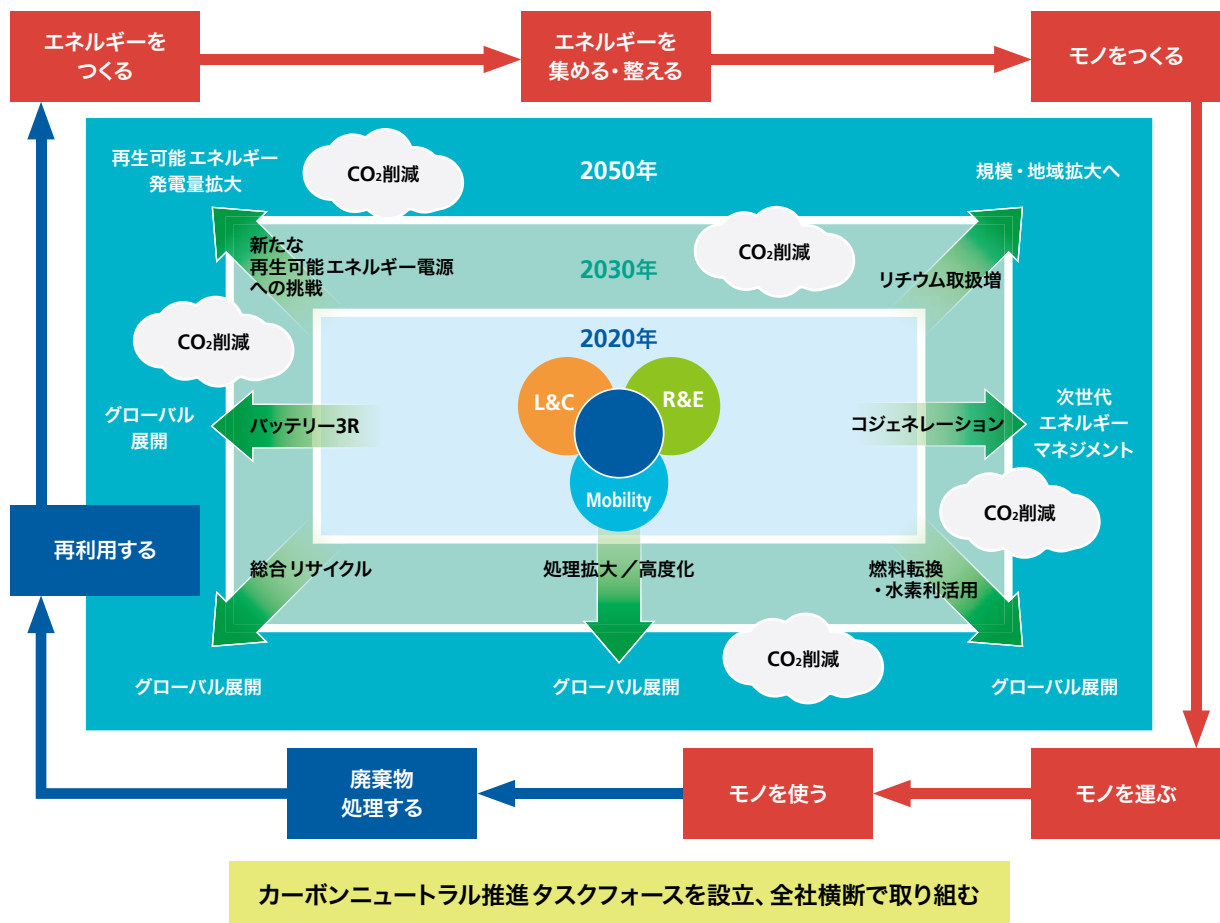
これまでに積み上げた実績をさらに拡大し、今後の取り組みを加速すべく、2021年4月には「未来の子供たちへより良い地球環

境を届ける」というスローガンの下、「カーボンニュートラル推進タスクフォース」を設立しました。また7月には、脱炭素社会移行への貢献に向けた具体的な定量目標を策定、宣言しました。豊田通商グループは、事業活動を通じた温室効果ガス(Greenhouse Gas (GHG))排出量を、2030年までに2019年比50%削減、2050年にはカーボンニュートラルにすることを目指します。

既存事業のオーガニックな成長を通じ、産業ライフサイクルの各段階においてサーキュラーエコノミー拡大とカーボンニュートラル実現に取り組むとともに、トヨタグループ内外のパートナーとも連携しながら、燃料転換や水素の利活用といった新事業にも挑戦したいと考えています。

詳細はP.56「特集 カーボンニュートラル実現への取り組み」をご覧ください [▶](#)

豊田通商グループの「脱炭素社会移行に貢献」する取り組み



■ 将来の成長に向け目標を上回る投資を実行

<中期経営計画>

ここで、最新の3カ年中期経営計画の進捗についてご報告します。当社の中期経営計画は毎年目標をローリングして更新するものですが、2019年3月期から2021年3月期の3カ年を見ると、親会社の所有者に帰属する当期利益については1,600億円の計画に対し1,346億円と未達成に終わったものの、ROEは10.1%、ネットDERは0.68倍、RA/RBは0.7といずれも計画を達成しました。また、株主還元に関しても、配当性向25%以上を達成したほか、11年連続の増配を達成し、今期12年連続を目指します。

3カ年の投資に関しては、当初の目標であった3,300億円に対し、4,954億円を実行しました。R&Eを筆頭に、MobilityとL&Cも含

めた3つの領域において当初目標を上回る投資を実施したことは、当社の「挑戦」の姿勢の表れでもあります。コロナ禍という未知の環境にあっても果敢な挑戦を続けるという方針の下で、強固な財務体質を堅持しながら中長期的な将来に向けた成長のタネを仕込みました。

同時に我々は、目標を上回る投資は、財務規律遵守の強い決意と共になければならないと考えています。2016年3月期に最終赤字に陥った危機を教訓として継承し、投資判断にあたっても当時の経験に基づくさまざまな観点からの議論を尽くしています。

詳細はP.28「2024年3月期 中期経営計画」をご覧ください >



▶ 電動化に不可欠なリチウムの確保、コネクティッドビジネスの強化

<ネクストモビリティ戦略>

自動車産業はCASE*1という言葉に集約される4つの領域を中心に急激な変化のただ中にあります。中でもカーボンニュートラルの実現というグローバル社会の大潮流も受け、最も顕著な変化が見られるのがCASEのEに当たる電動化です。今後、先進国で普及の加速が見込まれる電気自動車(BEV)、ハイブリッド車(HEV)、プラグインハイブリッド車(PHEV)や、燃料電池車(FCEV)など電動車全般を視野に、当社グループが優位性を発揮できる領域を見極めて事業機会を捉えていく方針です。

当社が取り組むリチウム関連事業は、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ものです。アルゼンチンのオラロス塩湖での炭酸リチウム生産事業は、生産能力を現在の

年17,500tから2022年には年42,500tに拡大する計画です。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年には生産開始を予定しています。

また、私がCASEの中で注目しているのは、Cに当たるコネクティッドです。中東地域でのコネクティッドサービス事業の展開拡大に向け、2021年2月にはTOYOTA Connected Middle East FZCO.の第三者割当増資の引き受けを通じ株式の51%を取得し、社名をToyota Tsusho Connected Middle East FZCO.に変更しました。

*1 Connected(つながる化)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(シェアリング)、Electric(電動化)の頭文字

▶ 将来のリーディングポジション構築に向けた投資

＜再生可能エネルギー戦略＞

カーボンニュートラルの実現に最も直接的に貢献するのが再生可能エネルギー事業です。当社グループは、(株)ユーラスエナジーホールディングスを核に国内・海外で事業展開を推進しており、すでに日本はもとより、風力発電については欧州6カ国、エジプト、米国、ウルグアイ、豪州、韓国で、太陽光発電については米国、チリ、韓国で発電設備を運営しています。2021年3月末時点での3,420MWの発電能力を、2024年3月期に4,900MWにまで引き上げる目標を掲げ、現在、初の海外における水力発電事業をベトナム

で推進している他、洋上風力発電への進出を期し、国内において共同開発に向けたコンソーシアムを組成し、事業領域の拡大に取り組んでいます。

足元での事業開発は、需要拡大が見込まれる再生可能エネルギー分野における将来のリーディングポジション構築につながるという考えに基づき、リスクとのバランスを図りながら投資を継続し、「競争力あるクリーンな電力事業者」としてさらなる進出国・事業領域の拡大を目指します。

▶ 成長潜在力取り込みへの布石

＜アフリカ戦略＞

アフリカ戦略のうちモビリティ領域では、従来進めてきた6つの柱に、新たに「Connected」「MaaS (Mobility-as-a-Service)」および現地の人材育成を推進する「HR Support & Development」を追加しました。このうち前者2つは、アフリカ諸国でしばしば見られる段階的な発展を飛ばした最先端技術の活用・展開、いわゆる「リープフロッグ」と呼ばれる現象を取り込むものです。すでに、アフリカにおけるモビリティ関連スタートアップ企業への出資・融資を行うMobility 54 Investment SASを通じ、物流デジタルプラットフォーム事業や自動車・二輪車を中心としたアセットファイナンス事業を展開する企業への出資などを実施しています。

また、グローバルヘルスに関する取り組みでは、途上国におけるワクチンのラストワンマイル輸送手段として期待されるワクチン保冷輸送車案件(WHO認証取得)や医療施設に血液製剤など

を届けるドローン物流事業を展開する企業との協業などを推進しています。

再生可能エネルギー領域においても、エジプト初の風力発電IPP*2事業の運営がスタートして1年以上が経過した他、ケニアにおいては無電化地域におけるミニグリッド事業も推進しており、今後の展開地域の拡大を模索しています。

アフリカ大陸は、平均年齢が19.7歳*3と世界で最も人口が若く、アフリカ大陸自由貿易圏といった新たな貿易枠組みの運用も始まるなど、生産拠点としても消費地としても中長期的な成長潜在力が極めて大きい地域です。当社は、グループ会社のCFAOを中心にヘルスケアやリテール分野での事業も展開し、急速に勃興する中間層のニーズに応える布石を通じて、成長を実現する方針です。

*2 Independent Power Producer (独立系発電事業者)

*3 出典 : United Nations, World Population Prospects 2019

トヨタ&スズキビジネス～「9つの柱」によるビジネスの強化～

① 商品ラインアップ強化	② KD(ノックダウン)事業の推進	③ 供給ネットワークの最適化
④ トータルフリートマネジメント強化 (BtoB)	⑤ オペレーションの強化 (BtoC)	⑥ バリューチェーン拡大
NEW ⑦ Connected (コネクティッド関連ビジネスの強化)	⑧ MaaS (MaaS関連ビジネスの強化)	⑨ HR Support & Development (人材育成の推進)

▶ サークュラーエコノミー推進に資する縁の下の力持ち

<循環型静脈事業戦略>

私はサステナブルな社会形成の要素として、サーキュラーエコノミーが重要と考えています。当社グループが展開する循環型静脈事業とは、従来の廃棄物を適正処理し再資源化する「静脈」を、生産の「動脈」につなげる「リバースサプライチェーン」の仕組みを構築することで新たな価値を創出するものであり、まさにサーキュラーエコノミーの事業化であると言えます。当社グループは1970年代からELV(使用済み自動車)の車両の回収と解体、部材や部品を適正処理により再資源化する循環型静脈事業に取り組んできました。また、自動車以外の分野においては、事業パートナーと共に日本最大級のリサイクルプラスチック製造事業会社を設立し、2022年の早い時期での稼働を予定するなど、循環型静脈事業の領域において「縁の下の力持ち」という豊田通商らしさをフルに発揮していきます。

モビリティ分野においては、LCA*4の重要性が増す中、ライフサイクル全体でのGHG削減を目指した技術開発や研究が進展しています。当社グループの豊田メタル株には自動車リサイクル研究所があり、解体しやすい車両構造や適切で効率的な解体技術などを研究しています。将来的には電動車のバッテリーの3R(リビルト、リユース、リサイクル)といった唯一無二の優位性が発揮できる事業領域を開拓し、総合的なリーディング・サーキュラーエコノミー・プロバイダーを目指したいと考えています。

*4 Life Cycle Assessmentの略称。製品・サービスのライフサイクル全体(資源採取、原料生産、製品生産、流通・消費、廃棄・リサイクル)またはその特定段階における環境負荷を定量的に評価する手法。

■ 経営や事業の在り方を変革する推進力

<デジタル変革(DX)・グローバル化>

2020年は、リモートワークの拡大や事業の効率化への注目を契機としたデジタル変革(DX)が進展するとともに、世界的な往来制限を契機とした「グローバル化」の再検討がなされた1年となりました。

当社グループでは、4つの戦略の打ち手を加速するべくDXを進めており、2020年4月にCDTO(Chief Digital & Technology Officer)と全社横断組織である「デジタル変革推進部」を新設しました。DXはあくまで手段として捉え「デジタル技術を使って経営や事業の在り方を変革する」ことが目的であることを意識しています。当社グループ内の取り組みを集約するとともに、ベストプラクティスを横展開しています。2021年4月時点で300件を超える案件が進行しており、効率化や自動化を通じた「リーンな経営」への貢献を目的とする「DX1.0」や、付加価値や新価値の創出に取り組む「DX1.5」、事業投資などを通じた新たな領域づくりに挑戦する「DX2.0」を推進しています。それぞれ「強く」「新しく」「愉しく」をキーワードに、豊通らしい変革を起こしていきたいと考えています。

もう一つの打ち手として取り組んできた「グローバル化」については、人材の「グローバル化」が必要だという認識を強めてい

ます。コロナ禍による往来制約を機に我々は、日本to海外ではない形でのマネジメントのローカル化を推進しています。これは、地域内、あるいは海外to海外の人材の異動も視野に、日本から現地の拠点・法人の責任者を派遣し駐在させるといった従来の仕組みを見直すことを意味します。地域ごとに現地のマネジメント人材を登用・育成し、自律的な経営ができるよう権限委譲をする、そして、本社はそのガバナンスに徹するという仕組みの構築に注力する考えです。

「グローバル化」と並び、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を高める「仕組み」も考えねばなりません。「グローバル化」を通じてグループ内の人材の多様性が高まれば、インクルージョンに対する視点が深化を遂げ、それがひいては社会の新たな動きをいち早くとらえるアンテナや、リスク管理やレジリエンスを高め、組織として進化するはずで、D&Iを高める「仕組み」を構築することで、組織とビジネスの活力につなげていきます。


■ コロナ禍におけるガバナンスの実効性確保への継続的工夫

<コーポレート・ガバナンス>

2021年6月の株主総会をもって、当社の取締役会構成は社外取締役4名を含む全9名体制となりました。このうち社外取締役の存在は、取締役会における議論において「不文律」「暗黙知」なしに株主の視点で経営を監督するために不可欠です。そうした監督機能に加え、社外取締役には、スタートアップ企業や有識者との交流で培った人的・情報ネットワークと、そこから得た社会の変化への洞察を持つ藤沢久美氏、科学的なアプローチとモノづくりの重要性に対する知見を持つ河本邦仁氏、自動車業界とグローバル企業の経営の実体験を持つDidier Leroy氏、グローバル企業の日本法人社長としての企業経営経験とBtoCビジネスに対する深い理解を持つ井上ゆかり氏という、多様なバックグラウンドを持つ論客を

迎えており、Mobility、R&E、L&Cという幅広い事業を行う当社ビジネスに合致した取締役会が構成されていると考えています。

従来実施していた社外取締役による当社のビジネス現場への訪問は、コロナの影響で難しくなっていますが、代わりにオンラインでのバーチャル訪問と社員との交流会を実施しています。また、取締役会終了後の、社外取締役・社外監査役を対象とした対話会(本部ごとの事業概要・戦略・進捗の報告会)も継続しており、監督機能を実効的に果たしていただくための工夫を重ねています。

詳細は P.76「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください 

■ 「Be the Right ONE」が生む働きがいと誇り

私は、企業の重要な役割の一つは、社会で活躍する人材の継続的な輩出にあると考えています。そうした意味で、新卒入社の子社員との会話を重ねるたびに耳にする「社会に貢献したい」という強い意欲に応える責任を痛感します。マテリアリティと連動させた当社グループの事業戦略は、株主・投資家の皆さまのご期待に応える企業価値向上実現に向けた経営戦略であると同時に、パーパスを求めるグループ社員に対するエールでもあります。

企業価値向上とグループ社員へのエールは、密接な関係があると私は考えています。それは、「Be the Right ONE」、すなわち、

独自の価値創出の追求が、社員一人一人の働きがい、豊田通商グループへの誇りにつながるからです。社員の働きがいと誇りは組織の活力を高め、不確実性が高い事業環境にあっても未来を展望し変革を導く原動力となります。私は社長として、そうした原動力を一つのベクトルに集約し、企業価値向上にまい進する決意です。引き続きご支援ご指導を賜りますよう、お願い申し上げます。

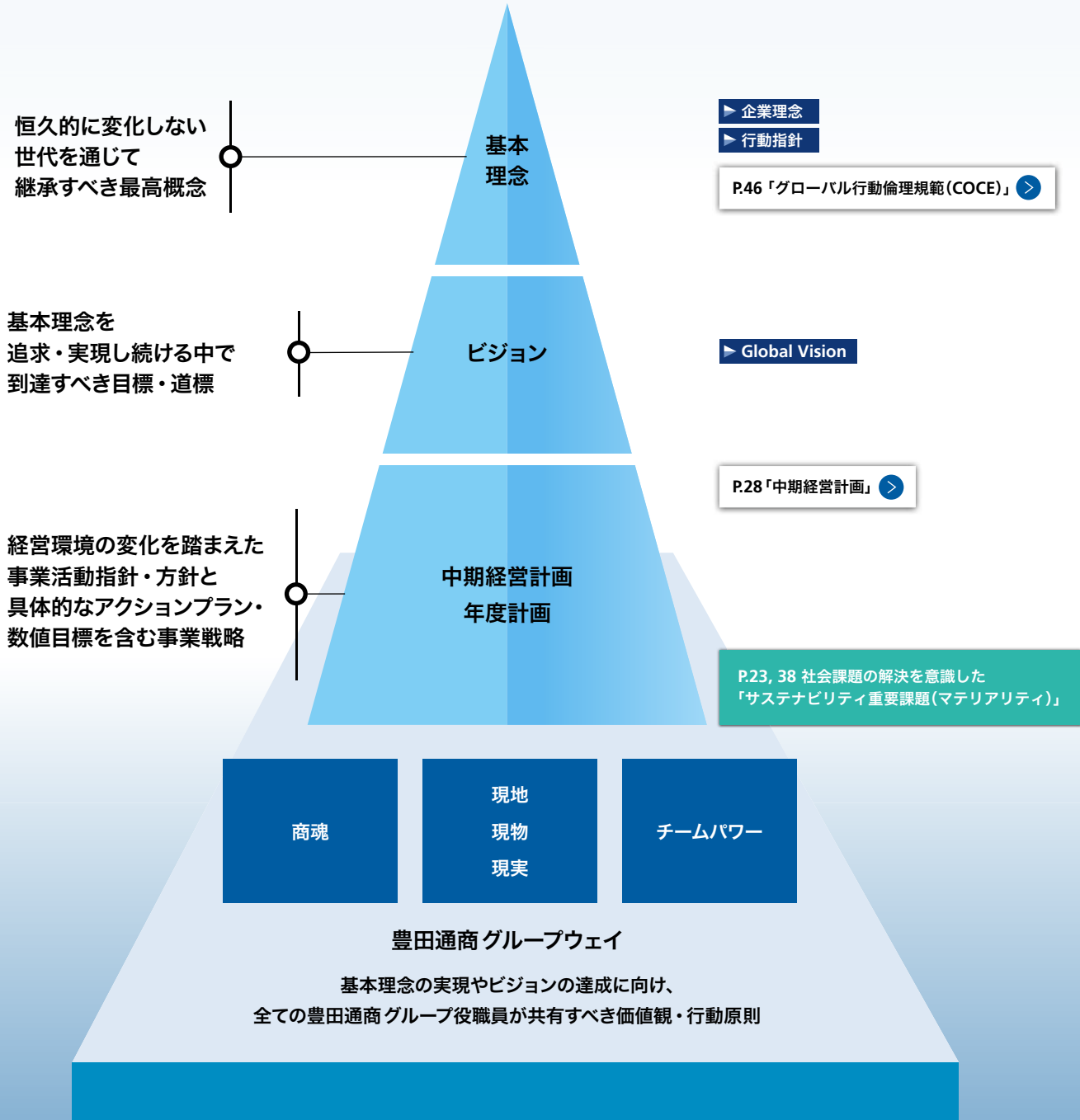
取締役社長

貸谷伊知郎



理念とビジョン

豊田通商は、世界各国の幅広い事業領域において、豊かで快適な社会づくりに欠かすことのできない商品やサービスを提供しています。4層からなるグループ理念体系を掲げ、新しい時代を拓きます。



▶ 企業理念

人・社会・地球との共存共栄を図り、 豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す

▶ 行動指針

良き企業市民として

オープンでフェアな
企業活動に努める

社会的責任の遂行と
地球環境の保全に努める

創造性を発揮し、
付加価値の提供に
努める

人間を尊重し、
活性化された
働きがいのある
職場づくりに努める

▶ Global Vision

当社は真のグローバル企業として一層の進化を遂げるため、世界中の豊田通商グループ全社員が一丸となって目指すべきガイドラインとして、「Global Vision」を掲げています。

ありたい姿

豊田通商グループは



Be the Right ONE

となることを追求し続け、実現を目指します

The Right ONE for you

ステークホルダーの現場ニーズに応え、最適な安全・サービス/品質・信頼を提供します

The Right ONE for us

一人一人の力の最大化に努め、組織・地域・性別・国籍を超えて結束し、総合力を発揮します

The Right ONE for future

我々の強みや知見を培い、発揮することで、持続可能な社会と未来を切り拓きます

Toyotsu Core Valuesによる成長の実現

「Toyotsu Core Values」は、我々が最大限発揮・活用すべき強みであり、豊田通商グループウェイを土台として、「Global Vision」達成のために具体化したものです。「Toyotsu Core Values」を核として、我々の目指すべき3つの事業領域に挑戦します。

既存事業の成長

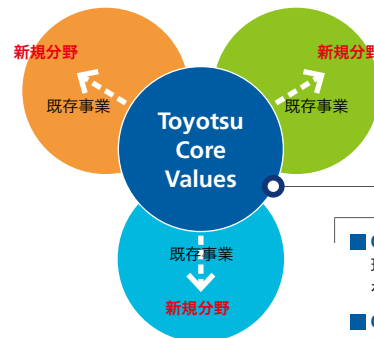
- ・すでに保有している自社リソース活用による成長

新規分野

- ・我々の知見が生かせる事業領域、あるいは地域において、**Genba-focus**を発揮し事業を拡大
- ・**Collective force** や **Innovator spirit**の発揮による革新的な技術/サービス/製品に基づく新しい事業の開発

Life & Community
「快適ですこやかな社会」
の実現に貢献する事業分野

Resources & Environment
「持続可能な社会」
の実現に貢献する事業分野



Mobility

「未来における
利便性の高い社会」
の実現に貢献する事業分野

- **Genba-focus**
現場に立ち、付加価値を提供する力
- **Collective force**
個の力を結集した総合力
- **Innovator spirit**
我々「ならでは」を創り上げる力

価値創造の足跡

豊田通商は、輸出入や国内の商取引の仲介業務を担い、情報収集・物流・金融機能などの商社機能を発揮することで、お客さまのニーズに合わせた機能や独自の付加価値を加えたビジネスを展開してきました。また、開発投資型ビジネスを手掛け、世界各国のパートナーと共に、今後の成長が期待できる事業分野への投資を加速させています。

設立～1970年代

トヨタグループの商社としての道を歩む

当社の前身に当たる、トヨタ車の販売金融を行う「トヨタ金融株式会社」が1936年に創立されました。戦後に第二次財閥指定により解散した後、1948年にその商事部門を継承して設立された「日新通商株式会社」が現在の豊田通商の起源に当たります。1956年に商号を「豊田通商株式会社*」と改め、トヨタグループの商社として完成車の輸出などを通して成長し、名古屋・東京両証券取引所への株式上場も果たしました。



* 1987年に商号を「豊田通商株式会社」に変更

1980年代・1990年代

トヨタグループのグローバル化に伴い海外進出を強化

トヨタグループ各社は、国内からの輸出のみならず、世界各国で海外生産を開始しました。当社も、海外に販売拠点を相次いで設立するにとどまらず、自らもパキスタンでトヨタ車の生産を開始するなど、トヨタグループのグローバル化に伴い海外進出を加速させていきました。また 1999年に加商株と業務提携するなど、自動車分野の枠を超えて事業展開を進めました。



トヨタグループのグローバル化に伴い海外進出を強化

合併や資本参加により自動車以外の分野にもバリューチェーンを拡大

自動車分野を軸に、社会・地球課題を解決する価値創造企業へ

1948 設立



1983
旧トーメングループで旧株トーメンエレクトロニクスを設立



1986
アメリカ向けに集約・混載出荷の開始



2003
旧株豊通エレクトロニクスを設立



1987
旧トーメングループでアメリカにおける風力発電事業を開始



1964
ケニア向け完成車輸出を開始



1970
豊田メタル株を設立



2004
グリーンメタルズ株を設立



金属本部



グローバル部品・ロジスティクス本部



自動車本部



機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部



化学品・エレクトロニクス本部



食料・生活産業本部



アフリカ本部

2000年代

合併や資本参加により自動車以外の分野にもバリューチェーンを拡大

2000年に(株)トーメンと資本・業務提携し、その後、加商(株)と合併しました。2006年には、多彩な事業基盤と幅広い顧客層を持つ(株)トーメンと合併し、現在の豊田通商が誕生しました。これによりインフラ分野や化学品分野、食料分野などに本格的に進出し、自動車以外の分野にもバリューチェーンの大幅な拡大を進めました。



2010年代～

自動車分野を軸に、社会・地球課題を解決する価値創造企業へ
 アフリカを中心に自動車や医薬品を取り扱うフランスの商社CFAOに2012年に資本参加、2016年には完全子会社化するなど、新たな事業領域への投資を加速させています。特に、ネクストモビリティ、新技術の発掘といった新しい分野や、再生可能エネルギー、アフリカ事業、循環型静脈事業といった社会のニーズが大きく成長性が高い事業分野など、当社の強みが発揮できる事業領域に注力し、持続的な成長を図っています。



CFAO Group. All rights reserved.

▶ 成長の過程で身に付けた「らしさ」

▶ グローバルカンパニーを目指し、身に付けた「らしさ」

▶ トヨタグループの一員としての「らしさ」

培ってきた
豊田通商らしさ



2012
エレマテック(株)を
子会社化



2012
アルゼンチンで
リチウム開発を開始



2017
(株)ネクスティ
エレクトロニクスを設立

ネクストモビリティ



2012
(株)ユーラスエナジー
ホールディングスを子会社化



2020
トヨタグリーンエナジー
有限責任事業組合を設立

再生可能エネルギー



2016
CFAOを
完全子会社化



2019
トヨタ自動車(株)のアフリカに
おける営業業務の全面移管

アフリカ



2018
(株)プラニックを設立

循環型静脈事業

現在の競争優位性
獲得のプロセス

豊田通商らしさの実践

当社は「トヨタグループ」×「商社」というDNAをベースに、グローバルカンパニーへの成長の過程で身に付けた「豊田通商らしさ」を育んできました。これらを戦略策定や事業展開に生かし実践することで、他社との差別化を図り、当社ならではの価値を創造し続けています。

育んできた経緯

成長の過程で身に付けた「らしさ」

- 「縁の下の力持ち」としての役割
- 「知恵を出す、汗をかく」の基本姿勢



トヨタグループ各社をはじめ、お客さま・パートナーが海外進出する際にはモノづくりに専念できるよう、現地でサプライチェーンを立ち上げ、さらにはエネルギー調達なども行ってきました。また、当社自ら製造事業体を設立・運営し、原価低減・改善や問題解決、現地従業員との対話など、海外での事業経営ノウハウを磨いてきました。

グローバルカンパニーを目指し、身に付けた「らしさ」

- 戦略的にM&Aで足りないものを補完
- M&Aの統合プロセスを通じて、ダイバーシティ&インクルージョンを体現
- 投資プロセスでの失敗を教訓にして身に付けた知見



加商(株)、(株)トーメンとの合併により自動車以外の分野の事業を大きく拡大し、CFAOの完全子会社化によってアフリカでの事業領域と展開地域を一気に広げるなど、将来の方向性に合致した大型のM&Aによって非線形型の成長を辿ってきました。また、合併や資本参加の際には、相手企業の特徴や企業文化を尊重し、多様性として取り入れることで、自らの強みに昇華させてきました。

トヨタグループの一員としての「らしさ」

- トヨタグループ内で培った知見をグループ外にも活用
- グループ外で培った知見をグループ内に還元



改善を日々繰り返しPDCAサイクルを回す経営哲学やトヨタ生産方式のノウハウを、自社はもちろん、出資先企業でも活用して収益性を向上させています。また、加商(株)、(株)トーメン、CFAOをはじめ、トヨタグループ外で育んできたネットワークやマーケティング、事業体運営の知見を最大限生かし、トヨタグループのプレゼンスと収益の向上に貢献しています。

事業上のリスクと機会

当社はグローバルに事業活動を行っており、メガトレンドや地球環境、社会の変化による影響を受けています。これらは事業上のリスクになる一方で、付随して生まれた社会課題の解決は、成長さらには企業理念の実現にもつながる機会となります。



自動車産業の環境変化 (CASE)

自動車産業は、Connected(つながる化)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(シェアリング)、Electric(電動化)の頭文字をつないだCASEと呼ばれる大きな技術革新が起こり「100年に一度」といわれる構造変革の真っただ中にあります。自動車そのものの電動化(HEV、PHEV、BEV、FCEVなどへの移行)に伴い、エネルギーインフラや素材にも変化が起きつつあります。

リスク

- 自動車の電動化に伴う、構成部品点数の減少と、それに伴う部品物流量の減少の可能性
- シェアリングの普及による自動車販売台数の伸び悩み

機会

- 自動車の電動化に伴う新たな材料やその原料・資源などの需要増加
- シェアリングの普及による新たなビジネス市場の創造



気候変動の影響拡大

温室効果ガスの増加が主因とされる地球温暖化が進行しており、異常気象の増加や海面の上昇の他、さまざまな自然環境および社会への影響が懸念されています。その対策として、石油・石炭を利用した発電や製品から、再生可能エネルギーや植物由来製品など、CO₂を排出しないエネルギーや製品への移行が急速に進んでいます。

リスク

- 自動車の燃費規制強化に伴う、車体軽量化を目的とした既存素材の切り替え
- CO₂排出規制のさらなる強化に伴う、化石資源をベースとしたエネルギーや素材需要の低迷

機会

- 車体軽量化に対応する新素材、バイオプラスチックなどの植物由来新素材の事業拡大
- 風力発電を筆頭とした再生可能エネルギー事業、水素など新エネルギー需要の拡大



新興国の発展

新興国では人口増加と中間所得層の拡大が急激に進んでいます。中でもアフリカは中間所得層が2010年の3.5億人から、2030年には5億人前後になるとの見通しであり、最後のフロンティアとも呼ばれ、消費の拡大が期待される注目の市場です。一方で資源開発事業への依存、若年層の雇用創出などが課題となっており、広範な産業開発・振興が求められています。

リスク

- 政治・経済の不安定さと、それに伴う通貨などのボラティリティの高さ
- 商習慣や労働文化の地域ごとの差異
- 伝染病のまん延、衛生面の未発達による影響

機会

- 消費の拡大に伴う、自動車関連事業や消費者向けビジネス市場の拡大
- 産業開発・振興に対応した、エネルギーやプラント、インフラ開発関連事業の拡大



リサイクル機運の高まり

自動車やレアメタルを含む電子機器においてリサイクル機運が高まるなど、限りある天然資源は極力使わず、破棄されている製品や原材料などを新たな資源と捉え、再利用して次の製品をつくる循環型経済が広がっています。約190の国・地域が批准しているバーゼル条約において、2019年に汚れた廃プラスチックが新たに規制対象となるなど、循環型経済への動きがグローバルで加速しています。

リスク

- リサイクルの活発化や廃棄物に関する新たな規制の影響による、金属やプラスチックなどのバージン材の流通量の伸び悩み

機会

- 金属やプラスチック分野におけるリサイクル関連市場の拡大、それに伴う新たな事業機会の創出

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)における成長戦略

当社グループは強みを発揮することで他社以上に解決に貢献できる4つの社会課題と、成長を支える土台となる2つの課題をサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に選んでいます。4つの社会課題は現在の中期経営計画の重点分野ともつながっており、これらに最大限に注力することで、当社ならではの価値創造と成長を実現し、社会やお客さまにとってかけがえのない存在、「Be the Right ONE」を目指します。

重点分野の成長戦略



ネクストモビリティ戦略

全社横断組織のネクストモビリティ推進部とネクストテクノロジーファンド推進室などを立ち上げ、ハンズオン型とベンチャー型を使い分けてCASEに対応し、新たな事業機会の創出を進めています。

社会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

100年に一度といわれる自動車業界の大転換期をビジネスチャンスと捉え、素材革命、自動運転・高度安全運転支援技術などの活用、交通インフラの整備などに取り組むことで、道路交通事故の削減、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します。



循環型静脈事業戦略

使用済み自動車の回収・解体から、破碎・選別、再資源化までをグループ会社の機能を組み合わせて事業化しています。生活資材では2018年に日本最大級の再生プラスチック事業会社を設立した他、2020年にはペットボトルのリサイクル事業会社を立ち上げました。

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

限りある資源の有効活用を目指し、廃車や市中・工場内で発生するスクラップから再生可能な資源を回収・加工するなどの循環型ビジネスの構築や、都市鉱山からの資源確保や中古車・中古部品のリユースなど廃棄物の「資源化」による、循環型社会の形成に貢献します。

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

全ての企業活動は、社会的信用の上に成り立ち、信頼によって継続します。

豊田通商グループは、関係する各企業や全ての働き手の安全確保に尽力。交通安全教育、当社保有の「安全体感道場」での工場・オフィス向けの安全啓蒙活動、安心・安全を保証できる品質の確保など、信用と信頼を獲得するためのさまざまな活動に取り組んでいます。

日々の業務においては、国内外の全ての拠点・事業所において、遵守すべき具体的な行動規範を示し、腐敗防止や反競争的行為の防止といった法令・社会規範の遵守を徹底。経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化します。

詳細はP.23, 38 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)をご覧ください 

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

次世代環境車(HEV、PHEV、BEV、FCEVなど)の拡販をはじめ、水素ステーションなどインフラの整備や、素材置換による車体の軽量化、環境車に欠かせない車載電池の増産を支えるリチウム資源の確保などにも積極的に取り組んでいます。また、風力や太陽光などの再生可能エネルギー事業を通じて培った知見や、革新的技術を活用し、自動車CO₂・物流事業などにおけるライフサイクルCO₂の削減、工場・プラントCO₂ゼロチャレンジなどを通じて、持続可能な脱炭素社会の実現に貢献します。

アフリカをはじめとした開発途上国と共に成長し、事業を通じて社会課題の解決に取り組む

アフリカをはじめとした開発途上国において、自動車ビジネスを中心としたさまざまなビジネスを通じ、生活基盤の整備、産業振興・雇用創出など現地の社会課題の解決に取り組んでいます。

例えばケニアでは、国家の戦略的事業パートナーとして国家ビジョンの実現を支援する活動を行っており、この実績をパイロットモデルとし、基礎インフラの改善を通じた生活環境の改善や、職業訓練機会の提供など、そこに住む人々の自立促進と豊田通商グループの成長を同時に実現します。

重点分野の成長戦略



再生可能エネルギー戦略

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います。2020年6月にトヨタ自動車(株)・中部電力(株)と共同設立したトヨタグリーンエナジー有限責任事業組合では将来のトヨタグループへの電力供給を目指します。



アフリカ戦略

モビリティ、ヘルスケア、消費財、電力・インフラの4つの柱を軸に事業展開を加速させています。特にモビリティでは、トヨタ・スズキのアライアンスにより小型車のラインアップを大幅に強化した他、2019年のUnitrans Motor Holdings (Pty) Ltdの買収でアフリカ最大市場の南アフリカにおける販売ネットワークを急速に拡大しています。

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

豊田通商グループは、経営戦略としてダイバーシティ&インクルージョンを推進。多様な人材を活かす環境の実現を目指し、柔軟で生産性の高い働き方への改革に取り組めます。

また、グローバルな視点で事業創造ができる人材、世界の市場で活躍できる人材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、社内外で社会に貢献する人づくりに積極的に取り組めます。

一方、サプライチェーンにおいては、児童労働や強制労働の撲滅活動を進めるなど、人を大切にし、守り続ける企業として多方面から労働環境の整備に取り組めます。



豊田通商ならではの価値創造

環境変化と社会課題に対して、これまで形成された競争優位性と豊田通商らしさを強く発揮できる4つの重点分野を定め、成長戦略を推進しています。当社ならではの価値をお客さまや社会に提供し続けていくことで、パートナー・ステークホルダーにとって“代替不可能・唯一無二”の存在であるBe the Right ONEを実現していきます。

事業上のリスクと機会

築き上げてきた競争優位性



自動車ビジネスの知見とネットワーク
トヨタグループの強固な事業基盤と関係性、そして積み重ねてきた自動車ビジネスの経験を有する当社は、次世代技術に対する研究開発も強力に推進しています。

CASEへの対応を促進するエレクトロニクス技術
車載分野における世界最大のエレクトロニクス商社を擁しています。



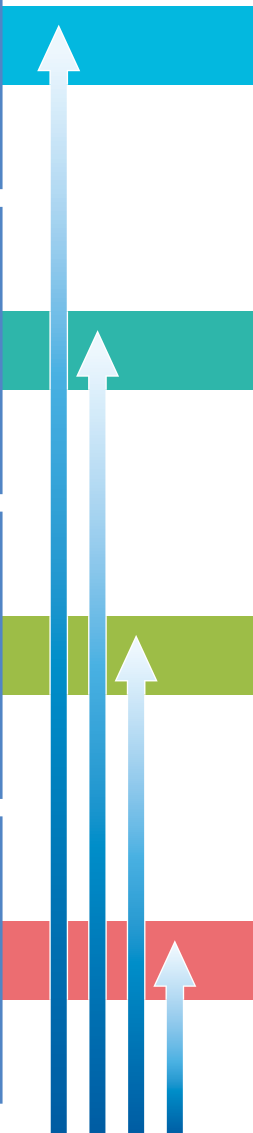
国内最大の風力発電事業者
1986年に再生可能エネルギー事業の第一歩を踏み出した当社グループは、風力発電では国内1位の規模を誇ります。太陽光や水力、バイオマスなど他の発電メニューも拡充しており、全世界で合計3,400MW超の設備容量を有し、グローバルに事業展開しています。



アフリカ全土にわたるネットワークとプレゼンス
豊田通商においては合併した(株)トーメンが1922年から、CFAOにおいては1852年からアフリカで事業を開始しており、その拠点を組み合わせて現在ではアフリカ全域で堅固な事業基盤を築いています。自動車販売はもちろん生産事業も行っている他、医薬品の生産や卸、消費財の生産や大型ショッピングモールの運営、発電プロジェクトなど幅広い事業展開を行っています。



長年かけて築いた、幅広いリサイクル事業基盤
自動車のライフサイクル過程で発生する、鉄・廃液・バッテリー・レアメタルなど多様な廃棄物の再利用を発展させてきました。海外も含めたグループネットワークにより、使用済み自動車のリサイクル率は100%に近いところまで高めています。プラスチックとペットボトルのリサイクルでも、国内で大きなプレゼンスを誇ります。



豊田通商らしさ

成長の過程で
身に付けた「らしさ」

グローバルカンパニーを目指し、
身に付けた「らしさ」

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)における成長戦略

ネクストモビリティ戦略

全社横断組織のネクストモビリティ推進部とネクストテクノロジーファンド推進室などを立ち上げ、ハンズオン型とベンチャー型を使い分けてCASEに対応し、新たな事業機会の創出を進めています。2019年10月に設立したMobility 54 Investment SASを通じてアフリカにおけるMaaSやCASE事業の取り組みを加速し、モビリティ社会の課題解決に寄与しています。

再生可能エネルギー戦略

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います。2021年4月よりカーボンニュートラル推進タスクフォースを新設し、産業ライフサイクルを通じてCO₂削減に貢献する事業への取り組みを、全社レベルで加速・推進しています。

アフリカ戦略

モビリティ、ヘルスケア、消費財、電力・インフラの4つの柱を軸に事業展開を加速させています。2019年1月に契約締結したアンゴラ共和国・ナミベ湾の開発事業では、地域の経済発展に不可欠な物流インフラを整備することで、同国の復興と経済成長に引き続き貢献しています。

循環型静脈事業戦略

使用済み自動車の回収・解体から、破碎・選別、再資源化までをグループ会社の機能を組み合わせて事業化しています。産業ライフサイクルを意識し、従来の「廃棄物処理・再利用」から「モノづくりの設計」につなげる「リバースエンジニアリング」へ事業範囲を広げていくことで、世の中の「ゴミ」をすべて「資源」に変えることを目指していきます。

経営基盤の変革



グローバル化

「人」「組織・仕組み」「ビジネス」の3つでグローバル化を推進し、海外拠点への権限委譲を進めています。



デジタル変革

全社デジタル変革を担う経営責任者CDTO(Chief Digital & Technology Officer)およびデジタル変革推進部を2020年4月に新設し、営業本部と連携して、業務の生産性向上と、顧客への新たな価値創出を推進しています。

パートナー・ステークホルダーにとって
“代替不可能・唯一無二”の存在



Be the Right ONE

トヨタグループの一員
としての「らしさ」

投資サイクルマネジメント

会社の持続的成長には、リスクを適切に管理し、投資を確かな成果へと結び付けることが大切であると考えています。当社では短期的な利益を狙うような投資ではなく、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、投資の検討から実行に至る各段階において、社内の知見・経験を集結し審議を重ねる体制を整えています。また投資実行後のフォロー体制を充実させ、事業会社の課題解決や資産入れ替えに取り組んでいます。

新規投資案件については、方針会議、投資戦略会議で大きな方針を決定、個別案件は投融資協議会・投融資委員会で事業計画をスクリーニングの上、機関決定を行っています。CFOが議長を務める投融資協議会では、当社独自の指標であるTVA(資金効率指標)*1、ならびにRVA(リスク収益指標)*2を用いるとともに、当社独自の環境チェックシートを用いて、気候変動をはじめとした環境リスクも評価するなど、案件を複数の観点から定量的に検証しています。また国内外の一部の関係会社には、投資意思決定の迅速化を目的に、投資権限の委譲を進めています。

投資実行後については、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・支援を継続的に行っています(チェック&サポート活動)。また、営業本部での自主的な業績モニタリングに加えて、コーポレート部門にてBS/PL基準*3によるモニタリングも実施。定量基準を下回った場合には、その事業の継続可否を検証・判断し、撤退か再建かの判断を行っています。

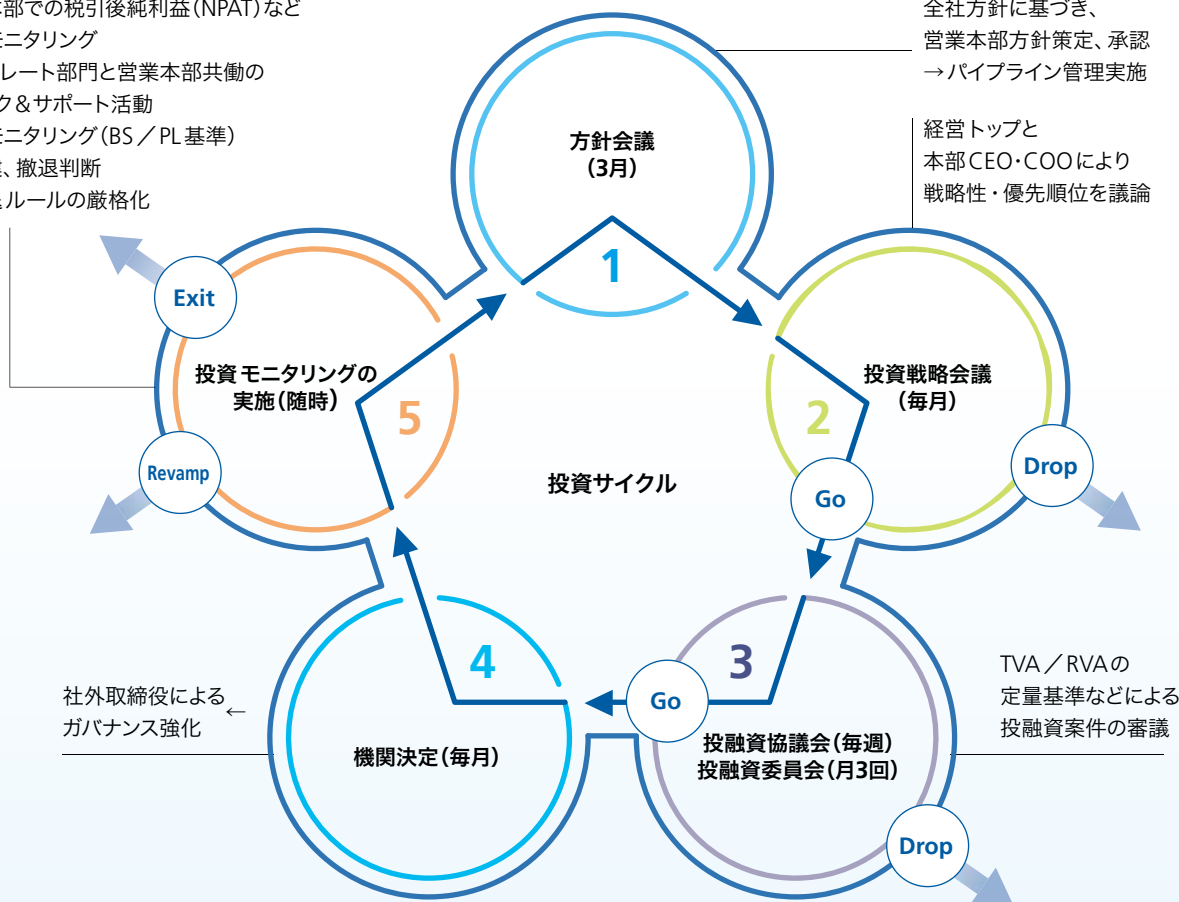
今後もこの投資サイクルを回していくことで、適切な経営資源の配分と資本効率の向上を目指します。

*1 TVA: Toyotsu Value Achievementの略称。投下資本に対する収益規模が確保されているか検証する指標。ROICの考え方に基づく
 *2 RVA: Risk adjusted Value Addedの略称。リスクに見合う収益が確保されているか検証する指標
 *3 BS基準: 資本欠損率50%以上
 PL基準: 当期利益2期連続赤字、あるいは投資時計画値より2期連続30%以上の下振れの場合に、再建、撤退を判断

営業本部での税引後純利益(NPAT)など業績モニタリング
 コーポレート部門と営業本部共働のチェック&サポート活動
 業績モニタリング(BS/PL基準)
 →再建、撤退判断
 →撤退ルールの厳格化

全社方針に基づき、営業本部方針策定、承認
 →パイプライン管理実施

経営トップと本部CEO・COOにより戦略性・優先順位を議論



リスクマネジメント


当社では「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、信用などを毀損する可能性を有するもの」と定義し、業務から生じるさまざまな「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います。リスク管理基本方針を具体的に遂行、また後述する統合リスク管理委員会の事務局運営をするために、2021年4月から投資・審査部内に統合リスクマネジメント室を設置し、当社グループ全体のリスクにつき、各部署・各グループ会社との連携により、連結ベースでのリスクマネジメント体制の構築、強化を図っています。

財務系リスクの管理については、定期的にリスクアセットの計測を実施し、当社連結ベースでのリスクアセット(RA)とリスクバッファ(RB)との均衡を図ることに取り組んでいます。RAは貸借対照表の各勘定科目をベースにしたリスクアセット元本(RA元本)に最大予想損失率を指すリスクウェイト(RW)を乗じることで算出し、RBは当社の財務的な企業体力と定義し、算出しています。また、当期利益による継続したRBの積み上げを行うことで、健全かつ安定した財務体質の維持を目指しています。さらに、RA総額を国ごとに把握し、定めた上限値の範囲内に抑えることで、リスクの過度な集中を防ぐカントリーリスク管理を行っています。2021年3月期についても、引き続きRAはRBの範囲内となっています。

また、リスクに対する収益確保を目的として、リスク収益性を測る経営指標RVAを導入しています。

財務系の各リスクについては以下のように管理しています。

事業投資リスク

内容はP.20, 33, 42をご覧ください 

信用リスク

取引先の財務内容を基にした当社独自基準の格付(8段階)を行い、売掛金・前渡金など取引の種類ごとに限度枠を設定しています。なお、低格付の取引先に対しては、取引条件の見直し、債権保全、撤退などの取引方針を定め、個別に重点管理を行い、損失防止に努めています。

市場リスク

商品リスク

商品価格変動リスクに晒される非鉄金属・石油製品・ゴム・食料・繊維などの相場商品取引については、ポジション限度枠を設定し、限度枠遵守状況の定期的なモニタリングを行い、価格変動のリスクを低減する施策を講じています。

外国為替リスク

為替変動リスクに晒される外貨建ての取引については、為替予約などによるヘッジ策を講じています。やむを得ない理由でヘッジできないものについては、ポジション限度枠を設定し、実績を定期的にモニタリングする中で、為替変動リスクを低減する施策を講じています。

労働安全衛生および環境保全に関するリスク

管理規程あるいはガイドラインを整備し、リスクの適切な把握と管理を実施しています。

価値の創造と保全の仕組み

リスクマネジメント

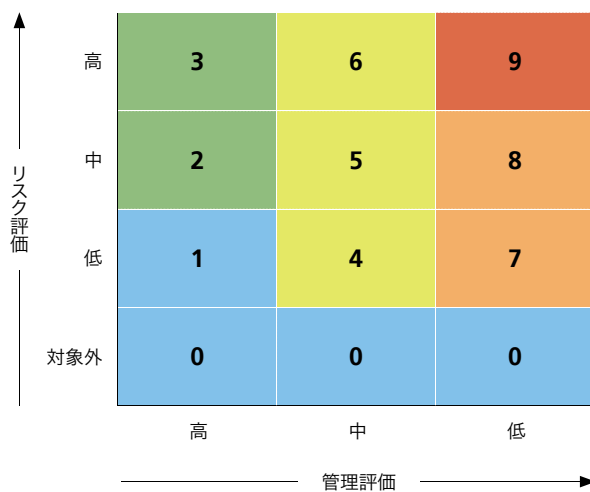
2020年4月に立ち上げた統合リスク管理委員会には、国内からは、営業本部企画部長、主要リスクを主管するリスク主管部署およびその担当幹部、海外からは、全てのエリアのコーポレート担当者が出席し、定量・定性双方のリスクをより幅広く取り上げ、グローバルなリスクの把握と問題の発見に努め、必要な対策を議論・推進していきます。また、同委員会にて、信用、市場、人事・労務、情報セキュリティ、事業投資、コンプライアンス、労働安全

衛生・環境の各リスクから、注力すべき管理項目を抽出した「チェック10」を策定しました。このチェック10項目をリスクと管理体制の2軸で評価および評点を付け、ヒートマップを作成し、リスクの見える化を推進し、リスク管理の脆弱性を改善していきます。改善時には必要に応じて、前述のリスク主管部署が支援を行います。この活動を拡充し、当社グループ内のリスク管理のレベルアップを図ります。

チェック10

チェック10	リスク内容	リスク主管部署
商品	滞留在庫／商品ポジション	営業経理部／投資・審査部
与信	回収遅延／低格付ビジネス	投資・審査部
事業	業績不振／低収益	
為替	為替ポジション	財務部
資金調達	バランスシートマネジメント	
人事労務	労働争議	人事部
情報セキュリティ	All Toyota Security Guideline(ATSG)の未達成項目	IT戦略部
不祥事	腐敗防止／法令遵守	法務部
物流	物流関連法令の遵守	物流部
労働安全／環境事故	休業災害／STOP6災害(重大災害予防)／環境法令遵守	安全・環境推進部

リスクと管理体制の2軸マトリックス



サステナビリティマネジメント

サステナビリティについての考え方

豊田通商グループは「人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」という企業理念を、「恒久的に変化しない、世代を通じて継承すべき最高概念」と位置付け、地球環境に配慮したビジネスの展開、社会に貢献する人づくりを通して、企業価値を高めてきました。

現在、私たちが住む世界は気候変動に伴う異常気象、森林破壊、資源枯渇、人権問題などさまざまな問題に直面しており、企業活動を行う上で環境や社会は「配慮」するだけでなく、ビジネスを進めるにあたっての「前提条件」、ビジネスの対象そのものになってきています。こうした中、豊田通商では、従来「CSR活動」として行ってきた活動を発展させ、ESG（環境・社会・ガバナンス）の3つの観点から、長期的な視野を持って持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化しています。

豊田通商にとってのサステナビリティは、「経営そのもの」であり、グループの存在意義とあるべき姿を示し、経営に取り組む意志を明らかにした「企業理念」を実現する中で、環境や社会を前提条件としながら経済的価値を創出し、豊田通商グループが社会と共に持続的に成長し続けることと定義しています。

豊田通商ではこのサステナビリティ経営の中で、優先的に取り組んでいくものとして、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を特定しています。この「6つのマテリアリティ」を中心に、さまざまな社会課題に取り組み、当社「Global Vision」で「ありたい姿」として掲げた「Be the Right ONE（“代替不可能・唯一無二”の存在）」になることで企業理念の実現を目指します。

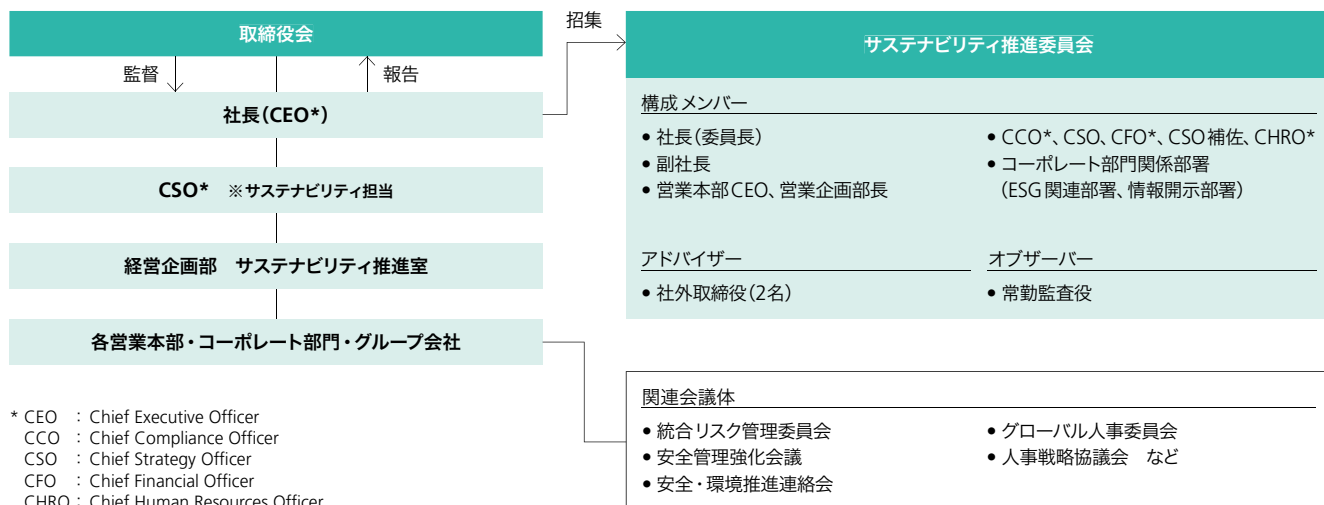


詳細は P.11 企業理念と行動指針、
P.46 グローバル行動倫理規範（COCE）をご覧ください

サステナビリティ推進体制

豊田通商では、サステナビリティは経営戦略そのものという考えの下、CSR活動を経営企画部主導で推進してきましたが、「サステナビリティについての考え方」をさらに強力に推進するため、2019年4月に経営企画部の中に新たに「サステナビリティ推進室」を設立しました。

また、従来開催していた「CSR推進委員会」を発展させ「サステナビリティ推進委員会」に再編し、サステナビリティ戦略を議論して決定、推進する場としています。サステナビリティ推進委員会で議論した内容やその他気候変動などへの対応については、適宜取締役会に報告し、実行していきます。



* CEO : Chief Executive Officer
 CCO : Chief Compliance Officer
 CSO : Chief Strategy Officer
 CFO : Chief Financial Officer
 CHRO : Chief Human Resources Officer

サステナビリティ推進年表

2005年	2009年	2012年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
CSR推進委員会発足	経営企画部がCSR活動の主管となり、関係部署と共に取り組みを強化	「サプライチェーンCSR行動指針」を策定	ロイドレジスター(LRQA)による温室効果ガス排出量・水使用量に関する第三者保証取得を開始	SDGsを基に当社が優先的に取り組むべき「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」を策定(P.25をご覧ください)	経営企画部の中にサステナビリティ推進室を新設 サステナビリティ推進委員会発足	マテリアリティ重要評価指標(KPI)を設定	設定したKPIに対しPDCAサイクルの運用を開始

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

豊田通商グループは経営戦略に基づき注力する社会課題を明確にするため、「企業理念」「Global Vision」の実現を目指す上で意識すべき重要課題(マテリアリティ)を特定しました。特定にあたっては経営層をはじめ、社内外さまざまなステークホルダーの皆さまの意見を取り込み、議論を重ねました。

豊田通商のマテリアリティは、現状SDGs(持続可能な開発目標)のうちの11のゴールに関連しています。社員一人一人がマテリアリティを意識して事業活動に取り組むことで会社が持続的に成長し、社会課題解決やSDGsへの貢献を実現していきます。また、目標を明確にするため、2020年にはマテリアリティごとにKey Performance Indicator(KPI)を設定しました。

社員一人一人が社会課題の解決を意識しながら業務に取り組むための施策として、社員の評価指標の一つに「持続可能な社会

の発展への貢献、マテリアリティを意識した取り組み」を導入しています。2020年は、サステナビリティに関するさまざまな見識を深めるために外部有識者をお招きし、経営層および社員向けに講演会を開催し、500名以上が参加しました。新入社員向けにもサステナビリティや当社のマテリアリティの研修を実施しています。

なお当社のマテリアリティは不変のものではなく、変化する国際社会の動向やニーズ、当社グループの環境変化などを踏まえてサステナビリティ推進委員会で定期的にレビューを行い、適宜見直しを実施していきます。昨年のサステナビリティ推進委員会には、当社の目指すべき方向性としてマテリアリティの「低炭素社会移行に貢献」から「脱炭素社会移行に貢献」への変更が提案・承認されました。

各サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組みについてはP.38をご覧ください

豊田通商グループのサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の策定プロセス



KPIの設定と営業本部方針への組み込み

豊田通商では、当社の事業活動がどのようにSDGsの達成に貢献するかを具体的な指標で示すために、2020年にマテリアリティ重要評価指標(Key Performance Indicator:KPI)を設定しました。社会課題の解決に向けて、今後はPDCAサイクルを回し、常にKPI達成度を意識した事業活動を行います。

KPI設定にあたっては各営業本部の方針に、マテリアリティやSDGsを基にビジネスを通じた社会課題解決のアプローチを反

映させるべく、各本部CEOを含む営業本部との議論を重ねました。さらに、サステナビリティ推進委員会において経営層、社外取締役と議論を行い、意見を反映させました。豊田通商グループの目指すべき方向性を表すものとして、各マテリアリティについて象徴的なテーマを数値化して定量目標を策定、また近い将来の定量目標への切り替えを想定したものを定性目標とし、課題解決につなげるための取り組みを明らかにしました。

社外取締役の貢献



社外取締役
藤沢 久美

1995年に株式会社アイフィス代表取締役就任。2000年に株式会社ソフィアバンク取締役就任ののち、2013年より同社代表取締役。現在は一般社団法人投資信託協会理事、日本証券協会公益理事、株式会社静岡銀行取締役、株式会社クリーグ・アンド・リバー取締役などを兼務。2014年6月より当社取締役。

エコノミー・オブ・ライフに込められた攻めの姿勢に、大いに期待しています

社外取締役に就任してからの変化を振り返ると、豊田通商のガバナンスは大きく進化したと言えます。上場企業に対する社会からの要請が年々厳しさを増す中、社外取締役や監査役等の独立役員間での議論の機会を増やし、第三者の眼から見た課題や疑問を忌憚なく経営幹部へと投げ掛け、議論することができるようになりました。また、コロナ禍に直面した2020年度は、世界各地で活躍する社員に対する危機管理・安全管理についても緊急タスクフォースをつくり、きめ細かなサポートとその状況報告が徹底されました。以前から着手されていた取締役会をはじめとした各種会議のオンライン化も速やかに軌道に乗り、危機対応力を確認する機会となりました。

社外取締役の役割は、企業価値の向上に資する助言であると考えています。世界の大きな潮流であるESG投資に対する戦略は今後の大きな課題です。気候変動に対する取り組みは、直接的な自然エネルギー事業だけでなく、全ての企業活動において戦略から見直す必要があります。また、ジェンダー平等については、豊田通商にとってまだまだ取り組む余地のある大きな分野です。世界を市場に活動する豊田通商にとって、ESGは受け身で取り組むものではなく、攻めとして取り組むものであり、世界の持続可能性の一端を担う責任があります。新たに掲げられたエコノミー・オブ・ライフというキーワードは、その覚悟を示すものとして、大いに期待しています。



社外取締役
Didier Leroy

1982年にルノー株式会社に入社。トヨタモーターマニュファクチャリングフランス株式会社取締役社長、トヨタモーターヨーロッパ株式会社取締役社長、トヨタ自動車株式会社取締役副社長などを経て、現在は、トヨタモーターヨーロッパ株式会社取締役会長。2018年6月、当社取締役就任。

業務改革や人材育成の経験を生かし、ビジネスモデル構築をサポートしていきます

新型コロナウイルスの危機により、世界中の企業が緊急対応を強いられました。そして、ビジネス、働き方、さらにはお客さまの期待値や行動までもが変化しました。豊田通商は、従業員を守り、社会や世界中のビジネスパートナーを支援するため、迅速に多くの活動を展開し、俊敏性とレジリエンスをもって、これまで以上に豊田通商の価値観のベースを強化しています。極めて困難な状況においては、優れた企業とそうでない企業との間に大きな差が生じます。「ポストコロナの世界」における機会は、変化の必要性とお客さまが今まさに期待していることを理解した企業にのみめぐってきます。豊田通商は、従業員のチャレンジ精神や「お客さま第一」を掲げる組織として、「Be the Right ONE」を実現し、社会に価値を提供できるでしょう。豊田通商の取締役会の一員であることを、大変光栄に思います。

現在および将来の業績に寄与する社外取締役の重要な責任意識と、トヨタで培った業務改革や人材育成の経験を生かし、変革の必要性を予想し今後のビジネスモデル構築にあたり、経営陣に妥当性を問いつつ、豊田通商をサポートしていきます。また、企業価値の向上に向けて、経営陣と共に尽力する所存です。企業価値は、従業員にインスピレーションを与え、熱意と活気をもたらすもので、今後の成長実現に向けた不可欠な主要素です。

物事を成し遂げるためには強いリーダーシップが必要です。意欲、情熱、闘志があれば、不可能なことなどありません。それはこれまで以上に確信を持って言えます。



社外取締役
河本 邦仁

1979年に東京大学大学院工学研究科工業化学専門課程博士課程修了。その後、東京大学工学部助教授、名古屋大学工学部教授、同大学大学院工学研究科教授に就任。公益財団法人豊田理化学研究所フェローを経て、2018年より公益財団法人名古屋産業科学研究所上席研究員。2018年6月より当社取締役。

学術的・技術的視点から、 脱炭素社会実現への取り組みを注視しています

私たちは、自分たちの利益を追求するだけでなく、世のため人のために役立つ社会的価値を創造するための経済活動をしなければなりません。これは、「豊田綱領」の精神であり、またジャック・アタリさんの利他の精神、大乘仏教の教えにも通じるもので、コロナ社会を生き抜いて成長するために、皆が常に意識しておかねばならない重要な心構えです。

我々に課せられた最大の使命は、CO₂排出削減により地球温暖化・気候変動を食い止めて、持続可能な社会をつくっていくこと。地球を破滅から救って子孫へ明るい希望を受け継いでいくために、豊田通商としても脱炭素社会の実現に向けた事業展開に、これまで以上に注力していただきたいです。風力発電を中心に再生可能エネルギー事業を展開していく方針を出していますが、さらに水素エネルギーや蓄電池、サーキュラーエコノミー事業などを、受動的にではなく自ら先導して能動的にビジネス構想・展開していかれることを期待します。2021年4月に発足した「カーボンニュートラル推進タスクフォース」は、脱炭素化を推進するために設置された営業本部を横断する組織で、私は大いに評価しており、今後の精力的な活動を注視していきたいと思っています。

豊田通商の社会的価値創造を通じた企業価値向上のために、学術的・技術的視点からのサポートを心掛けながら微力を尽くしてまいります。



社外取締役
井上 ゆかり

1985年にプロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インクに入社。その後、P&G North America マーケティングディレクター、キャドバリー・ジャパン株式会社(現モンデリーズ・ジャパン株式会社)代表取締役社長などを経て、2013年より日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長。2020年6月、当社取締役に就任。

「ヘルメットをかぶった商社パーソン」を 鼓舞してまいります

豊田通商の強みと潜在能力を確信した独立社外取締役就任1年目でした。コロナ禍という制約があり、物理的に現場に赴くことはできませんでしたが、相当数のオンライン会議を通じて、各本部のリーダーが目指すところを理解することができました。取締役会の事前ブリーフィングも質が高く、質問を重ねることで課題の本質を理解できたと思います。取締役会の在り方自体についても、会長、社長のオープンでインクルーシブなサポートの下、数回意見交換することができました。一般株主代表として忬度なく意見を述べさせていただける環境であることに感謝しています。

豊田通商は、他の総合商社とは違います。「ヘルメットをかぶった商社パーソン」であり、自ら現場に入り込み、当事者として取り組むことで、お客さまの困り事を真摯に解決し、社会的課題に粘り強く取り組んでいます。その姿勢と成果は、もっと対外的に認知されてもよいのではないかと思います。社風として華美なところがなく実質重視であるので、それもまた、豊田通商らしさであると理解しています。

先が見えない混沌とした世界情勢であるからこそ、4つの重点分野に資源を集中して前へ進んでいくことは正しく、人類の持続的成長に貢献することで企業価値創造につながると信じています。今期も取締役会の一員として、執行チームの判断を助け、障害を取り除き、彼ら・彼女らの勇気を鼓舞してまいります。

2024年3月期 中期経営計画

～リーンな経営を実践、当社ならではの4つの重点分野への取り組みを加速させます～

中期経営計画の導入により、精度の高い計画の実現およびリアリティーのある計画の策定に努めています。また、足元の大きな環境変化を常に反映するために、毎年その年から3年間を計画期間とし、ローリングしながら、振り返りを実施しています。

2021年3月期 中期経営計画の振り返り

投資計画

2018年5月に公表した2021年3月期 中期経営計画の投資計画について振り返ると、2019年3月期から2021年3月期の3年間で合計3,300億円の投資を計画しており、Toyota Core Valuesに基づく3つの事業領域別では、Mobilityで1,200億円、

Resources & Environment (R&E)で1,400億円、Life & Community (L&C)で700億円としていました。実績としては、Mobilityで+761億円、R&Eで+807億円、L&Cで+86億円といずれの事業領域でも計画を上回りました。

(単位：億円)

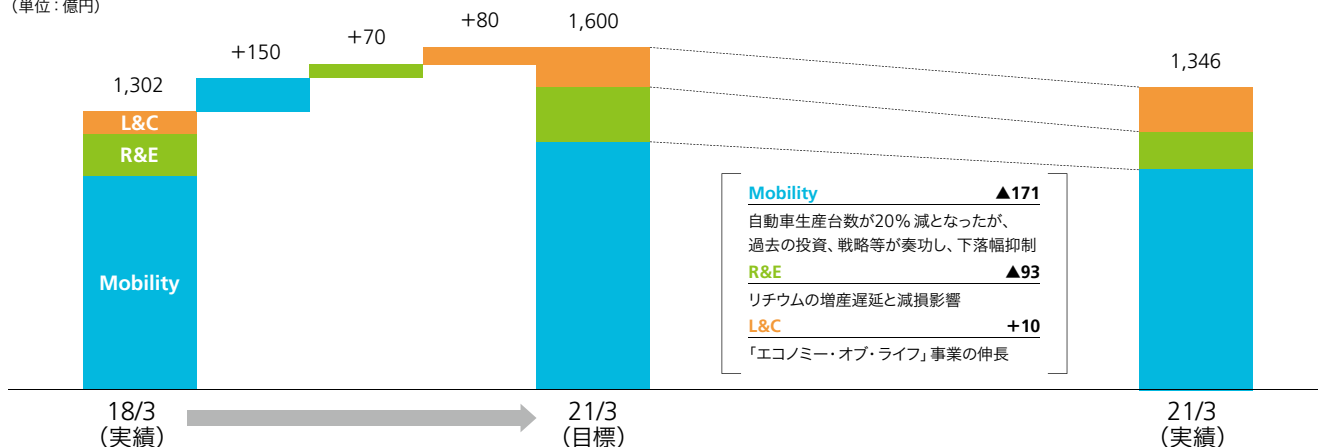
	当初の目標 19/3期-21/3期	成果 19/3期-21/3期	概要
投資	3,300	4,954	• 19/3期～21/3期営業CF 7,235
Mobility	1,200	1,961	• 南アフリカ自動車ディーラー事業 (CFAO) • 北米自動車関連設備
R&E	1,400	2,207	• 風力発電事業(ユーラス)
L&C	700	786	• リテール事業 (CFAO) • エレクトロニクス事業
配当後FCF		+2,013	
NET Debt増減		▲1,243	• 10,069→8,826(リース除き)

当期利益

一方で、親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)については254億円の未達となりました。3年前の中期経営計画策定において2021年3月期の当期利益は、1,600億円を計画しており、3つの事業領域別では、Mobilityで150億円、R&Eで70億円、L&Cで80億円の増加を計画していました。実績として、Mobilityにおいては、主にコロナ禍の影響を受けたものの、

手を打ってきた戦略が奏功し3年前に立てた指標から、コロナ禍で想定された下落ほどには至らず171億円の未達にとどまりました。R&Eにおいては、リチウムの増産の遅れや市況の低迷が響き、93億円の未達となりました。一方でL&Cにおいては、ヘルスケアやITなど、命の経済「エコノミー・オブ・ライフ」事業がコロナ禍の中、業績を下支えし、プラス10億円となりました。

(単位：億円)



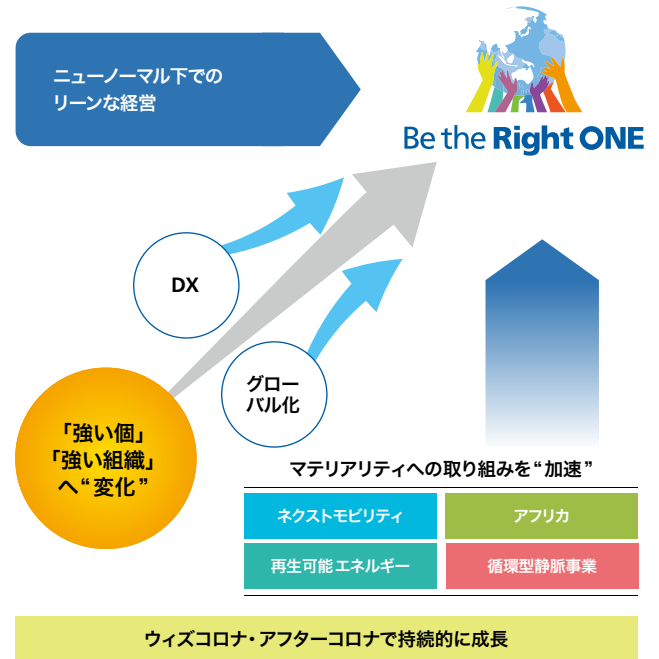
2024年3月期 中期経営計画作成にあたって

コロナ禍での2024年3月期 中期経営計画の基本方針は、以下に掲げた4点です。

コロナ禍での経営の基本方針

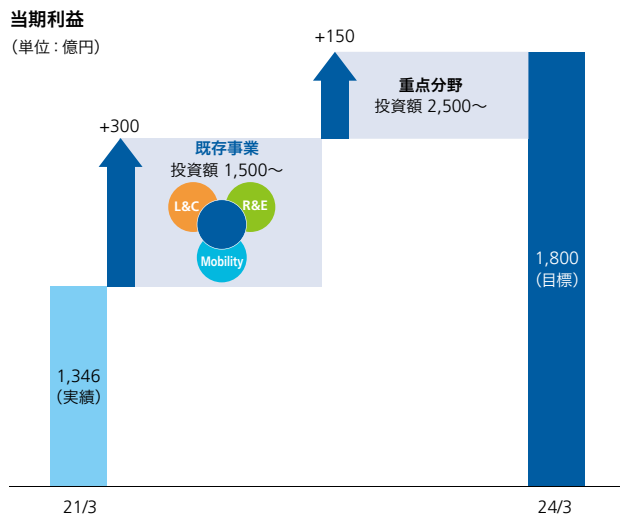
従業員と家族の安全と健康を守り、事業を継続する	サプライチェーンを切らさない
リーンな経営の追求	チャレンジし続ける

一人一人が「強い個」へ、そしてそれを結集して「強い組織」への変化を推進し、ニューノーマル下でのリーンな経営を実践。さまざまな社会課題の中でも優先的に取り組むべきサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を解決する4つの重点分野を軸に取り組みを加速させ、ウィズコロナ、アフターコロナの世界で持続的に成長し、パートナー・ステークホルダーにとって“代替不可能・唯一無二”の存在である「Be the Right ONE」の実現を目指します。



2024年3月期 中期経営計画

既存事業にはしっかりと取り組み、その上でマテリアリティとリンクさせた4つの重点分野、ネクストモビリティ、再生可能エネルギー、アフリカ、循環型静脈事業を伸ばし、3年後の飛躍を目指します。



重点4分野が今後の成長ドライバーに

(単位: 億円)	22/3期-24/3期	
	投資	当期利益(増減)
既存事業	1,500~	+300
ネクストモビリティ	200~	+60
再生可能エネルギー	1,400~	▲20
アフリカ	800~	+90
循環型静脈事業	100~	+20
合計	4,000~	+450

各分野の計画について

先に述べた戦略・施策を推進することにより、2024年3月期当期利益の目標を、2021年3月期より既存事業で300億円、4つの重点分野合計で150億円増加の1,800億円としました。また投資はそれぞれ既存事業で1,500億円以上、4つの重点分野合計で2,500億円以上を予定しています。



ネクストモビリティ

投資額 200億円～ 当期利益 +60億円

ネクストモビリティ戦略においては、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献していくために、200億円以上の投資を行い、当期利益60億円の増加を目指します。

主な施策として、既に進出しているアルゼンチンのオラロス塩湖での車載用リチウムイオン電池の原料である炭酸リチウムの生産能力を、今後、現在の約2.5倍に引き上げることに伴い、次世代環境車の本格的な普及に向けた安定供給に取り組めます。

また、自動車が通信によって安全・安心・快適・便利につながるコネクティッドサービスを提供することで“CASE”に挑戦しています。



オラロス塩湖(アルゼンチン)



再生可能エネルギー

投資額 1,400億円～ 当期利益 ▲20億円

再生可能エネルギー戦略においては、脱炭素社会移行に貢献すべく、1,400億円以上の投資を行います。競争力あるクリーンな電力事業者として、風力、太陽光、水力、地熱、バイオ発電事業等、地域に応じた提案を行い、進出国・事業領域の一層の拡大を目指しています。

当期利益は北海道における発電・送電事業や洋上風力発電等の積極的な大型先行投資などの負担があり、20億円ビハインドする計画としています。

一方でベトナムで初の海外水力発電事業に参画、パートナーの東京発電(株)のノウハウを活用し、風力以外の再エネ分野にも着実に事業を拡充しています。



ノイファット水力発電所
(ベトナム)



洋上風力(イメージ図)



既存事業

当社の既存事業においては、主に自動車生産台数の増加に対応した設備の増強など1,500億円以上の投資を予定しています。

当期利益については、従来からの取り組みであるサプライチェーンを守り抜く、強化することをベースに培ってきた当社らし

さを加速することで150億円、メディカル事業や穀物の取り扱い等、「エコノミー・オブ・ライフ」事業の拡大を図ることで50億円、そしてニューノーマル下でのリーンな経営を実践することや、DXを進めていくことで100億円の増加を予定しています。



アフリカ

投資額 800億円～ 当期利益 +90億円

アフリカ戦略においては、投資は800億円以上を、当期利益は90億円の増加を目指します。まず自動車分野において、従来から掲げる方針に、新たに「Connected」、「MaaS」、「HR Support & Development」を加え、アフリカ市場におけるプレゼンスをさらに高めて、地域の発展に貢献しています。まず自動車以外の分野において、ヘルスケアでは、卸売を中心にバリューチェーンを強化拡大し、英語圏や北アフリカマーケットへの面展開を図り、事業を拡大しています。リテールにおいては、店舗数を約2.5倍に拡大、インフラにおいては、当社グループが培ってきた知見を生かし、事業の掛け合わせを進めています。



トヨタ スターレット



ヘルスケア事業(ケニア)



循環型静脈事業

投資額 100億円～ 当期利益 +20億円

限りある天然資源を有効活用するために、「サーキュラーエコノミー」と「循環型社会」の実現に貢献する循環型静脈事業戦略においては、投資を100億円以上実施し、自動車関連での廃車リサイクルやグリーンメタルズ事業の取扱量拡大等で、当期利益20億円の増加を目指します。また次世代環境車の基幹部品である電池等の3R(リビルト、リユース、リサイクル)にも取り組んでいます。



廃車リサイクル(豊田メタル)

投資額 1,500億円～ 当期利益 +300億円

培ってきた豊田通商らしさの加速 +150億円

エコノミー・オブ・ライフ事業へのさらなるチャレンジ +50億円



メディカル事業



穀物事業



コード事業



物流事業

リーンな
経営の
実践等
+100億円

財務戦略



「安定した財務基盤を確保」するとともに、「適切な成長投資」と「株主還元」を実施していきます。

取締役 CFO 岩本 秀之

Q.1 2021年3月期決算レビューと2022年3月期の業績予想について教えてください。

2021年3月期連結決算は、売上総利益6,076億円、営業活動に係る利益2,130億円、親会社の所有者に帰属する当期利益（以下、当期利益）1,346億円となりました。

コロナ影響で先行き不透明のため、20年3月期の決算発表時には21年3月期通期予想を見通すことが難しく、2020年6月に公表した当期利益の目標値800億円、その後自動車生産台数の回復などを踏まえて上方修正した1,200億円をも上回る結果となりました。

売上総利益は、主に上期は世界的に自動車生産関連の取り扱

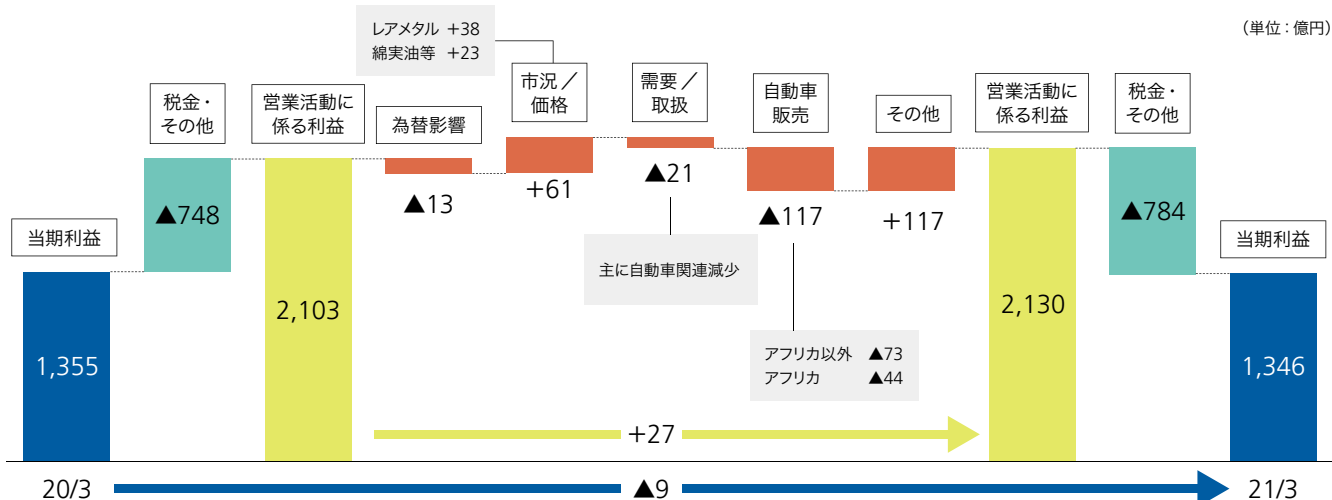
い、ならびに販売が減少した影響があり、その結果前期比322億円の減少となりました。

一方で、販管費については前期より301億円削減し、結果として営業活動に係る利益はプラス27億円の2,130億円まで戻すことができました。営業活動に係る利益の項目別増減要因を階段グラフで表したものが下図です。

当期利益は、持分法による投資損益の増加の一方で、前期に計上した機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部での関連会社株式売却益の影響等で、前期比9億円減少となりました。

連結経営成績

	20/3期 実績	21/3期 実績	増減	22/3期 予想
売上総利益	6,398	6,076	▲322	6,500
営業活動に係る利益	2,103	2,130	+27	2,320
税引前利益	2,248	2,214	▲34	2,400
当期利益(親会社所有者帰属)	1,355	1,346	▲9	1,500



本部別の当期利益は次の通りです。

金属本部

自動車生産関連の取り扱い減少の一方で持分法による投資損益の増加等により、前期を36億円(18.7%)上回る225億円となりました。

グローバル部品・ロジスティクス本部

自動車部品の取り扱い減少等により、前期を23億円(10.3%)下回る200億円となりました。

自動車本部

海外自動車販売会社の取扱台数減少等により、前期を46億円(23.7%)下回る151億円となりました。

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

前期電力事業における関連会社株式売却益の影響等により、前期を121億円(34.6%)下回る230億円となりました。

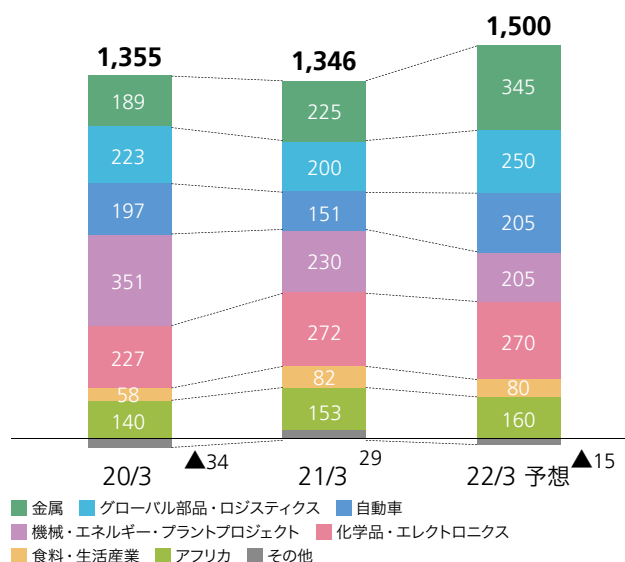
化学品・エレクトロニクス本部

エレクトロニクスおよび自動車材料の取り扱い増加等により、前期を45億円(20.0%)上回る272億円となりました。

食料・生活産業本部

穀物事業における需要増加および前期食品事業における減損の影響等により、前期を24億円(40.5%)上回る82億円となりました。

本部別当期利益(億円)



アフリカ本部

新規連結子会社の影響等により、前期を13億円(9.6%)上回る153億円となりました。

2022年3月期は自動車生産台数増加による売上総利益の増加やリーナな経営の実践による販管費削減等により、当期利益1,500億円を予想しています。

Q.2 安定した財務基盤を確保するための リスクマネジメントについて教えてください。

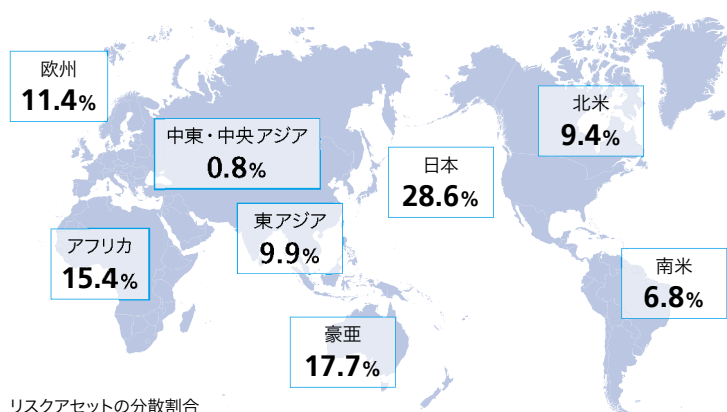
中期経営計画において計画している成長投資と継続的な利益還元を実現するにあたって、安定した財務基盤を確保することは経営の重要課題と認識しています。

財務基盤に関連するリスクマネジメントとして、リスクアセット(RA)*総額を国ごとに把握し、国ごとに定めた上限値の範囲内に抑えることで、リスクの過度な集中を防ぐカントリーリスク管理を行っています。また、当期利益による継続したリスクバッファ(RB)*の積み上げを行うことで、健全かつ安定した財務体質の維持を目指しています。世界各極ごとの管理状況については下

図をご参照ください。

このように、当社は、RA、RBという独自のリスクマネジメント指標に基づき、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います。

具体的には財務方針として、ROE 10%以上、ネットDER 1.0倍以内を掲げています。また、RA/RB* 1.0未満の維持も財務方針の一つです。



リスクアセット(RA)/リスクバッファ(RB)

リスク総量が経営体力の範囲内に収まっているかを見る指標。国格付別のRAについて、RBに対する上限値を規定し、定期的にモニタリング実施

RA:

算出方法=貿易債権、投融資、固定資産元本×国格付別・動定科目別リスクウェイト
ならびに各通貨別の為替変動をリスクウェイト化し合計

⇒主にバランスシートの資産額(動定科目ごと)に、国格付に応じた最大予想損失率であるリスクウェイトを乗じ、各通貨別の為替変動を加味した、リスクが顕在化した際に被る最大想定損失額

RB:

算出方法=株主資本+その他資本の構成要素+貸倒引当金(流動)-のれん

グループ戦略と成果

財務戦略

各ビジネスユニット単位まで落とし込んだキャッシュ・フローマネジメントを推進し、事業の収益性と運転資本の効率性を高めることで、営業キャッシュ・フローの極大化を図り、創出したキャッシュを元に、成長への投資と株主還元をバランスよく両立させていく方針です。これらの継続的な取り組みの結果、2021年3月期はROE 10.1%、ネットDERは0.68倍、RA/RB=0.7となり、2018年に

策定した中期経営計画の財務方針目標(ROE 10~13%、ネットDER 1.0倍以内、RA/RB 1.0未満)を達成することができました。資金調達については、金利変動リスクやファイナンスリスクを踏まえ、「資産の内容に見合った調達」を基本方針とし、適切な流動性の確保と財務の安定性の維持に配慮しながら、金融機関からの借入およびコマーシャルペーパー、社債の発行を行っています。

Q.3 適切な成長投資とは具体的にどのようなものでしょうか？ 今後の投資戦略についても教えてください。

当社は投資方針として営業キャッシュ・フローの範囲内での投資を掲げています。

会社の持続的成長には、リスクを適切に管理し、投資を確かな成果へと結び付けることが大切であると考えています。短期的な利益を狙うような投資ではなく、長期的な戦略に基づき、市場成長性が高く、「豊通らしさ」を発揮でき、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分野への投資を基本としています。

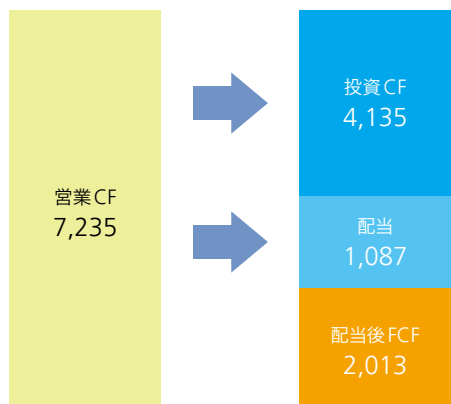
事業投資リスク管理については「投資サイクルマネジメント」(P.20)にも記載の通り、投資実行の前段階として、経営との方向性議論、投資の精度を上げるための営業本部とコーポレート部門での検証、各種事前審査(環境面、安全管理体制、生産事業体(製造・加工・保管・物流等)への投資における効率的な生産現場の実現)を実施。投資実行後は、計画通りに投資リターンを得ているか、BS/PLを基にイエローカード、レッドカードの社内定量基準を厳格に運用、モニタリングを実施しています。今後の投資戦略については、2024年3月期中期経営計画に掲げた通り、

当社のマテリアリティはSDGsとリンクしており、再生可能エネルギーや循環型静脈事業においては特に環境に配慮した投資を行っていくことを目標としています。2018年策定の中期経営計画から3年間、ムダを徹底的に排除したリーンのキャッシュ・フロー経営を推し進めてきた結果、営業キャッシュ・フローが大きく増加しました。今後3年間においても、営業キャッシュ・フローの合計額は6,000億円以上を見込んでいます。その範囲内で既存事業として1,500億円以上に加えて、ネクストモビリティで200億円以上、再生可能エネルギーで1,400億円以上、アフリカで800億円以上、循環型静脈事業で100億円以上の投資を行うとともに、配当後フリー・キャッシュ・フローも黒字を維持し、2024年3月期中期経営計画の達成を目指します。

2024年3月期 中期経営計画における投資内容の詳細は P.30-31をご覧ください

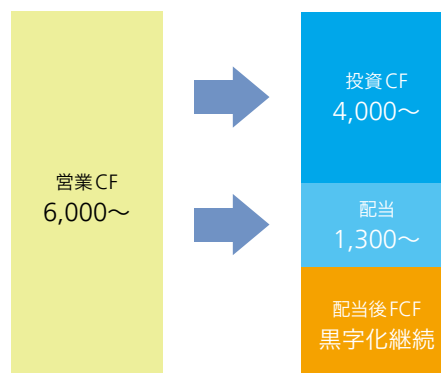
過去3年間の実績(19/3~21/3)

(単位: 億円)



中期経営計画(22/3~24/3)

(単位: 億円)



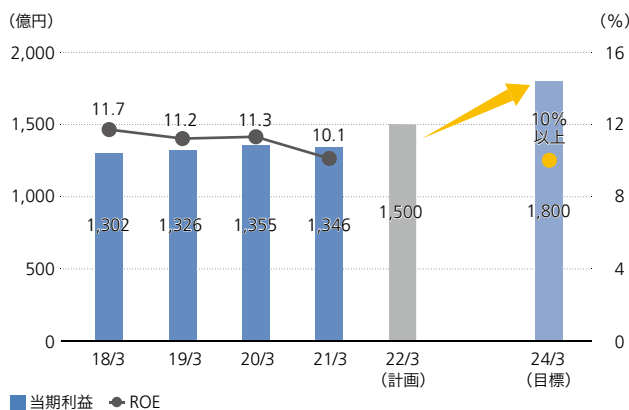
Q.4 株主還元方針について教えてください。

2020年3月期より株主還元方針を「連結配当性向25%以上を基本方針とし、安定的な配当の継続ならびに1株当たりの配当の増額に努めていく」に変更しています。直近2021年3月期の1株当たりの年間配当額は112円、連結の配当性向は29.3%となり、11期連続増配となりました。業績そのものは前期比減少でしたが、「1株当たりの配当の増額に努めていく」ことを強く意識し、配当後フリー・キャッシュ・フローの黒字を維持しつつ、配当実額を増額しました。

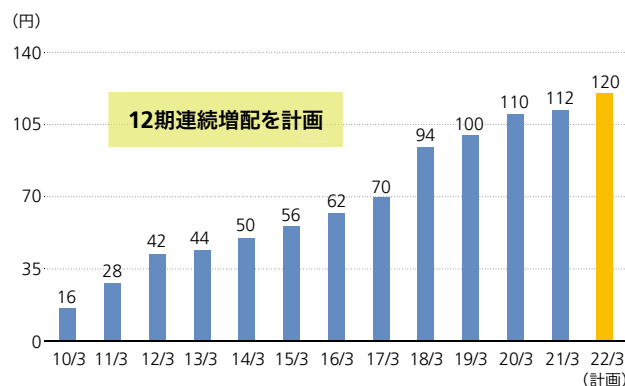
また、2022年3月期の当期利益は1,500億円を計画しており、1株当たり年間配当額は、前期より8円増配の120円、連結配当性向は28.1%、12期連続の増配を計画しています。

これからも健全な財務体質を背景に、収益基盤のさらなる構築に努めるとともに、ROE等資本効率を意識した事業運営を心掛け、株主の皆さまの期待に応えるべく、企業価値の向上と安定的な株主還元を実施していきます。

当期利益 / ROE

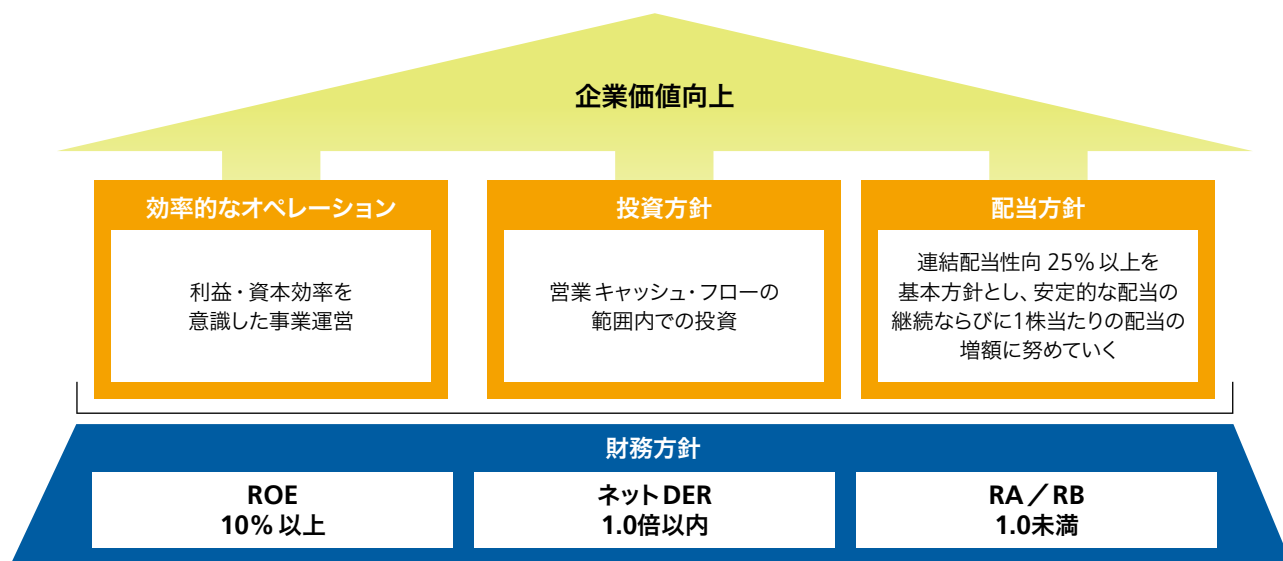


1株当たり年間配当金



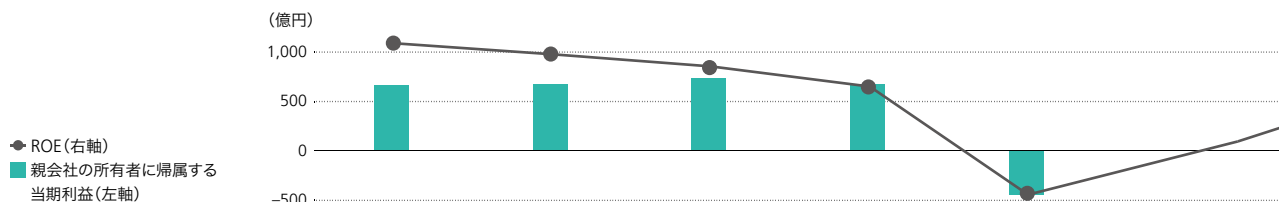
企業価値向上の考え方

安定した財務基盤を確保するとともに、適切な成長投資と株主還元を行う



財務サマリー

豊田通商株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度



日本基準

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
業績指標:					
収益*1	¥5,916,759	¥6,304,354	¥7,743,237	¥8,663,460	¥8,170,237
売上総利益	343,999	403,888	582,498	634,572	616,042
販売費及び一般管理費	251,596	288,013	421,177	465,115	475,742
営業活動に係る利益*1	92,403	115,875	161,321	169,456	140,299
持分法による投資損益	15,396	17,646	13,783	4,060	(5,676)
親会社の所有者に帰属する当期利益*1	66,205	67,432	73,034	67,571	(43,714)
期末現在:					
資産合計*1	¥2,837,428	¥3,592,368	¥4,072,728	¥4,533,693	¥3,952,100
資本合計*1	751,747	920,043	1,156,080	1,304,483	1,055,777
ネット有利子負債	672,137	998,626	1,088,974	1,233,559	1,102,786
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 63,782	¥ 124,156	¥ 133,937	¥ 169,100	¥ 308,338
投資活動によるキャッシュ・フロー	(58,771)	(323,389)	(135,587)	(199,512)	(170,839)
財務活動によるキャッシュ・フロー	97,358	223,374	5,356	108,247	(225,202)
現金及び現金同等物の期末残高	354,755	391,352	412,032	499,157	399,191
1株当たり情報:					
当期利益*1					
基本的当期利益	¥189.34	¥192.58	¥208.01	¥192.23	¥(124.26)
希薄化後当期利益*2	-	192.42	207.82	192.10	-
配当金	42.00	44.00	50.00	56.00	62.00
配当性向*3	22.2%	22.8%	24.0%	29.1%	-
財務指標:					
ROE	10.7%	9.6%	8.4%	6.4%	(4.3)%
親会社所有者帰属持分比率*1	22.6%	21.2%	23.9%	24.8%	22.5%
ネット有利子負債倍率(ネットDER)	1.05倍	1.31倍	1.12倍	1.10倍	1.24倍
株式:					
期末発行済株式数	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056

(注) 1. 当社は2017年3月期から、国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています。

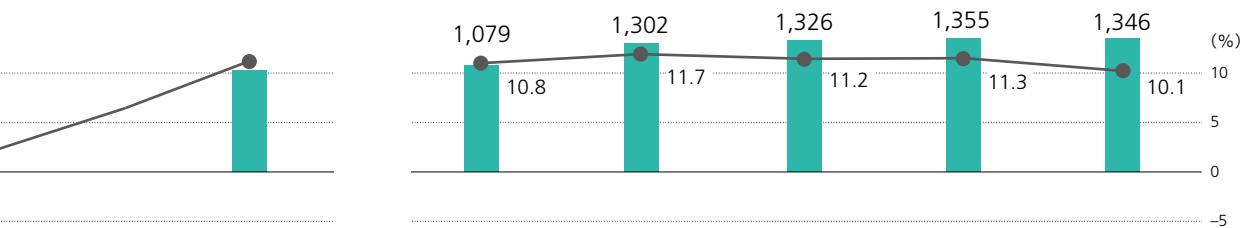
2. 読者の便宜を考慮し、2017年3月期(円貨)については、日本基準とIFRSの双方に基づく連結財務情報を記載しています。

3. 本ページに掲載した米ドルの金額は海外読者の便宜上、2021年3月31日現在の為替レート、1米ドル = 110.71円で換算しています。

*1 表中の項目名は全てIFRSにて記載。IFRSの項目名は日本基準では、「収益」は「売上高」に、「営業活動に係る利益」は「営業利益」に、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に、「資産合計」は「総資産」に、「資本合計」は「純資産」に、「1株当たり当期利益」は「1株当たり当期純利益」に、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」に該当します。

*2 2012年3月期の1株当たりの希薄化後当期利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載していません。2016年3月期の1株当たりの希薄化後当期利益(日本基準)は、潜在株式は存在するものの、1株当たり当期純損失金額であるため、記載していません。2018年3月期、2019年3月期、2020年3月期および2021年3月期の1株当たりの希薄化後当期利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。

*3 2016年3月期の配当性向については、当期純損失を計上しているため記載していません。



単位：百万円

2017/3

¥7,919,663
578,887
432,231
146,656
10,254
102,597

¥4,096,843
1,151,969
1,050,229

¥ 193,769
(130,428)
(28,343)
430,517

単位：円

¥291.56
291.56
70.00
24.0%

11.0%
24.0%
1.07倍

単位：千株

354,056

単位：百万円

IFRS

2017/3

2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
¥5,797,362	¥6,491,035	¥6,762,702	¥6,694,071	¥6,309,303
570,872	606,282	638,428	639,885	607,626
411,235	414,042	420,657	430,164	400,086
133,669	182,696	215,197	210,370	213,058
10,476	11,368	4,336	(2,489)	7,523
107,903	130,228	132,622	135,551	134,602

2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
¥4,212,064	¥4,310,043	¥4,441,464	¥4,545,210	¥5,228,004
1,223,513	1,362,187	1,389,616	1,372,491	1,658,015
1,101,974	1,006,990	988,475	1,032,494	993,462

2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
¥ 159,770	¥ 215,098	¥ 210,796	¥ 267,809	¥ 245,055
(127,525)	(92,498)	(137,546)	(173,910)	(102,176)
5,656	(128,741)	(24,909)	(53,679)	24,073
426,208	423,426	465,861	496,372	677,478

単位：円

¥382.56
—
112.00
29.3%

10.1%
28.1%
0.68倍

単位：千株

354,056

単位：千米ドル

2021/3

\$56,989,458
5,488,447
3,613,819
1,924,469
67,952
1,215,807

\$47,222,509
14,976,199
8,973,552

\$ 2,213,485
(922,915)
217,441
6,119,393

単位：米ドル

\$3.45
—
1.01
—

—
—
—

—

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

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

自動車業界は今、100年に一度の大転換期を迎えています。

自動運転、AI・IoTの活用など、先進技術の誕生と進化がモビリティの可能性を大きく広げようとしています。豊田通商グループは、この環境変化をビジネスチャンスと捉え、素材革命、自動運転・高度安全運転支援技術などの活用、交通インフラの整備などに取り組むことで、道路交通事故の削減、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します。



KPI

定量面	交通死傷者ゼロにつながる製品・サービスの売上額		
	2021年3月期実績	2023年3月期目標 (前期策定)	2024年3月期目標 (今期策定)
内訳：車両の整備状況改善による事故削減、衝突防止警報装置、車載用カメラ、自動運転のための電子部品の供給など	1,100 億円 (20/3期比+270億円)	1,070 億円	1,490 億円

【増減(2020年3月期比)】

車載エレクトロニクス関連事業拡大

- CASEに関連する事業を通じ、引き続き安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献

定性面	交通死傷者ゼロにつながる取り組み	安全で快適なモビリティサービスの推進
	<ul style="list-style-type: none"> • 交通事故多発国であるインドにおける自動運転教習所事業 • タイにおいて、安全運転研修センターの運営 	<ul style="list-style-type: none"> • トラック隊列走行：後続車の運転席を実際に無人とした状態での後続車無人隊列走行技術を実現 • OTAサービス構築(事故や車両の不具合発生の未然防止)

Pick Up

「高速道路におけるトラックの後続車無人隊列走行技術を実現」安全で快適なモビリティ社会の実現

当社は、経済産業省および国土交通省から受託した「トラックの隊列走行の社会実装に向けた実証」の一環として、2021年2月22日に、新東名高速道路の遠州森町PA～浜松SA(約15km)において、後続車の運転席を実際に無人とした状態でのトラックの後続車無人隊列走行技術を実現しました。

当社は2016年度から、政府目標である「2020年度内に高速道路におけるトラックの後続車無人隊列走行技術を実現する」ことを目指して、車両技術の開発と後続車無人システムの実証実験を進めてきました。

今回実現したトラックの後続車無人隊列走行技術は、3台の大型トラックが、時速80kmで車間距離約9mの車群を組んで走行するもので、無人状態で先頭車追従を可能とするものです。

当社は、トラックドライバーの不足や高齢化、燃費の改善など物流業界が直面する課題の解決に向けて取り組み、新たなモビリティ社会の実現に貢献します。



3台の大型トラックが本線を時速80km、車間距離約9mで走行

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

気候変動は、地球上の全ての生き物に関わる大きな課題です。

豊田通商グループは、この課題に対処するため、次世代環境車(HEV、PHEV、BEV、FCEVなど)の拡販をはじめ、水素ステーションなどインフラの整備や、素材置換による車体の軽量化、環境車に欠かせない車載電池の増産を支えるリチウム資源の確保などにも積極的に取り組んでいます。また、風力や太陽光などの再生可能エネルギー事業を通じて培った知見や、革新的技術を活用し、自動車CO₂・物流事業などにおけるライフサイクルCO₂の削減、工場・プラントCO₂ゼロチャレンジなどを通じて、持続可能な脱炭素社会の実現に貢献します。



KPI

当社総発電容量のうちの再生可能エネルギー比率 *1			
	2021年3月期実績	2023年3月期目標 (前期策定)	2024年3月期目標 (今期策定)
	45% (20/3期比+6%)	55%	58%
【増減(2020年3月期比)】			
• 再エネ増加 / 非再エネ縮小。さらなる再エネ事業拡大を目指す			
アフリカにおける再生可能エネルギービジネスの拡大			
	2021年3月期実績	2023年3月期目標 (前期策定)	2024年3月期目標 (今期策定)
総発電容量	260MW (20/3期比±0)	760MW	1,400MW
CO ₂ 削減貢献量	600千t/yr (20/3期比±0)	1,700千t/yr	3,170千t/yr
【増減(2020年3月期比)】			
• 2021年3月期は新規稼働案件なし。引き続き再エネ事業拡大に取り組む			
省エネ・CO ₂ 排出量削減に貢献する製品・サービスの販売			
	2021年3月期実績	2023年3月期目標 (前期策定)	2024年3月期目標 (今期策定)
内訳：アルミ溶湯事業(再生塊の使用によりCO ₂ 削減)、リチウム、バイオマス燃料販売、低消費電力電子部品(半導体など)事業など		2,290億円 (20/3期比+520億円)	2,300億円
			3,100億円
【増減(2020年3月期比)】			
• 低消費電力のエレクトロニクス関連事業拡大			
当社の世界での電動車 *2の販売台数比率 *3			
	2021年3月期実績	2025年3月期目標 (前期策定)	2025年3月期目標 (今期策定)
	7% (20/3期比+1%)	17%	26%
【増減(2020年3月期比)】			
• 市場ニーズに基づき取り扱い増			

定性面	CO ₂ 削減に間接的に寄与する製品・サービスの販売	事務所・自社グループ工場等からのCO ₂ 排出量削減
	<ul style="list-style-type: none"> 輸送時のCO₂排出量削減に向けた環境配慮型輸送事業の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 国内の全事業所における使用電力を実質100%再エネ化 事務所、工場、自動車販売店にソーラーパネルを設置

*1 再生可能エネルギーには風力発電(洋上風力含む)、太陽光発電、地熱発電、水力発電、木質バイオマス発電を含む

*2 電動車：HEV、PHEV、BEV、FCEV

*3 販売実績および豊田通商グループの販売地域の次世代環境車普及政策などを背景に2025年の目標を設定

グループ戦略と成果

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

Pick Up

水酸化リチウムの製造専門会社の設立

気候変動対策としてのCO₂削減をモビリティの視点から見ると、電動化が進んだ次世代環境車の普及が大きな鍵を握っています。当社は、Orocobre社とともに2014年末よりアルゼンチン・オラロス塩湖で炭酸リチウムを生産し、安定供給に努めてきました。自動車の電動化が急速に進む中、引き続きリチウム需要は伸びることが予想され、旺盛な需要に対して、生産能力を増強することで長期的・安定的なリチウム供給体制の構築を目指しています。

2018年には国内初の水酸化リチウム製造専門会社として豊通リチウム(株)を設立。同社は、リチウムイオン電池の原料となる水酸化リチウムの製造・販売を目的とし、福島県の楡葉町に製造工場を建設中で、2022年の生産開始を目指しています。



建設中の豊通リチウム楡葉工場

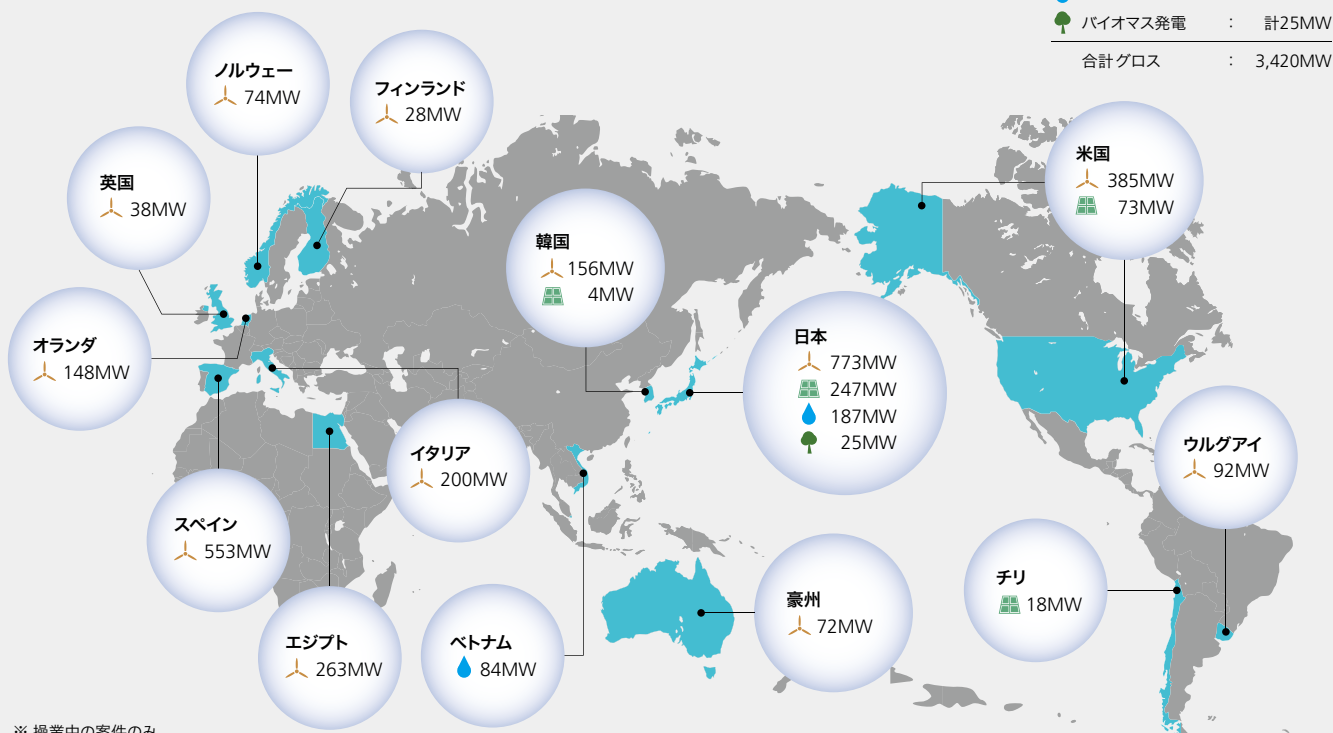
Pick Up

3,400MWを超える豊田通商グループの再生可能エネルギー事業

豊田通商グループでは、時代に先駆けて1987年に米国で風力発電事業を開始して以来、再生可能エネルギー事業を推進しています。風力発電は、欧州圏、アジア、日本、アフリカへと展開し、エジプト初の風力発電IPP事業も2019年からスタートさせました。風力発電事業者としては国内1位の規模を誇ります。風力発電以外でも、2008年の韓国での太陽光発電をはじめ、大規模太陽光発電(メガソーラー)を、米国

および日本国内の北海道、東北、近畿などで展開しています。さらには、2015年から風力、太陽光などに比べて天候に左右されにくく、安定的に電気を作り出せる木質バイオマス発電を営業開始し、2018年には国内の小水力発電を手掛ける東京発電株に出資参画して、エネルギー源の多様化に取り組んでいます。

豊田通商グループがグローバルに展開する再生可能エネルギー (2021年3月末時点)



※ 操業中の案件のみ

TCFDに基づく開示

気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するためFSB(金融安定理事会)によって設立されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が、2017年6月に最終報告書を公表しました。最終報告書では企業などに対して気候関連のリスクおよび機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について、ステークホルダーに対して情報を開示することを推奨しています。

豊田通商は気候変動を重要な経営課題の一つとして認識しており、2019年5月にTCFDへの賛同を表明しました。TCFDの提言に基づき、気候変動が事業活動に与える影響について、情報開示を拡充していきます。

ガバナンス

気候変動を含む環境に関わるリスクおよび事業機会と取り組み方針は、年1回定期的に開催される安全・環境推進連絡会にて審議し、PDCAサイクルの確認も行っています。その審議内容は、同連絡会の構成メンバーである各営業本部・主要グループ会社を通じて、事業活動に反映されています。

また、気候変動に関わる事業機会はマテリアリティの一つとして選定しており、マテリアリティの取り組み方針は、年1回定期的に開催されるサステナビリティ推進委員会で審議し、取締役会へ適宜報告されています。その審議内容は、同委員会の構成メンバーである各営業本部CEOを通じて、事業戦略に反映されています。また同委員会では、2020年よりマテリアリティに係るKPIを設定し、進捗をレビューしています。

気候変動に関するガバナンス体制一覧

会議体	サステナビリティ推進委員会	安全・環境推進連絡会
担当役員	委員長 社長 CSO	副社長
担当部門	経営企画部 サステナビリティ推進室	安全・環境推進部

安全・環境推進連絡会

構成メンバー: 環境管理責任者(副社長)、関係役員、各企画部長、主要グループ会社役員

サステナビリティ推進委員会

構成メンバー: 社長(委員長)、副社長、営業本部CEO、営業企画部長、CCO、CSO、CFO、CSO補佐、CHRO、コーポレート部門関係部署(ESG関連部署、情報開示部署)

アドバイザー: 社外取締役2名

オブザーバー: 常勤監査役

戦略

豊田通商の気候変動に関わる短・中・長期の事業機会とリスクは、網羅的に分析し把握しています。今後はTCFD提言に基づいて取り組みと開示を進める予定で、シナリオ分析の実施や、インターナル・カーボンプライシングの導入を検討しています。

当社は、脱炭素社会への移行を事業機会と捉えています。特に、再生可能エネルギー事業、リチウム事業は中期経営計画の重点分野とも重なります。また、炭素効率向上を目的としたバージン材からリサイクル材使用への移行は、金属リサイクル事業の機会となります。

なお、当社グループの石炭関連事業はフィリピンの石炭火力発電所のみであり、それ以外は実施していません。

リスク/機会

移行リスクとしては、規制の強化があります。また、自動車の電動化の加速が挙げられます。部品点数減少に伴う物流量減少、素材構成変更による当社既存アセットの陳腐化がリスクとなります。その一方で、当社グループの重点分野であるネクストモビリティ戦略(軽量化ニーズによる新素材への切り替え、他)が機会となります。

再生可能エネルギーへのシフトは、化石資源ベースのビジネスの縮小がリスクとなりますが、(株)ユーラスエナジーホールディングスを中心とした陸上風力、太陽光の展開が大きな事業機会になっています。燃費規制、炭素税などの国策に伴う各種規制も、当社にとってのリスクになると認識しています。各国の規制の動向を注視しながら、電動車の普及に注力するなど対応していきます。

グループ戦略と成果

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

リスク管理

事業の特性上、気候変動を含む環境リスクは、高い基準で管理しています。気候変動に係る事業機会とリスクは、安全・環境推進連絡会とサステナビリティ推進委員会で審議され、担当部門や構成メンバーが事業戦略や活動に組み込んでいます。

投融資案件

投融資委員会にはCSOが、投融資協議会にはCSO補佐が、また、投資戦略会議にはCSO、CSO補佐、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います。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、その多寡にかかわらず、投融資委員会または投融資協

議会上げられた一定要件以上の案件はリスクを確認します。何らかの懸念がある場合には、それに対する対応やその後の改善報告も義務付けられています。

また、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、製造現場のある既存子社を対象に、当社による環境内部監査を3年に1度実施し、モニタリングしています。

今後は、6つのマテリアリティを新規投融資・増資案件の評価の際に活用していくことも検討しています。気候変動に関わるマテリアリティに照らし合わせて、ネガティブな影響の大きさだけでなく、ポジティブな影響も判断していきます。

指標と目標

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」において設定した下記のKPIを、測定基準(指標)およびターゲット(目標)としています。

		2021年3月期 実績	2024年3月期 目標
定量1	当社総発電容量のうちの再生可能エネルギー比率	45%	58%
定量2	アフリカにおける再生可能エネルギービジネスの拡大	総発電容量 260MW	1,400MW
		CO ₂ 削減貢献量 600千t/yr	3,170千t/yr
定量3	省エネ・CO ₂ 排出量削減に貢献する製品・サービスの販売	2,290億円	3,100億円
		2021年3月期 実績	2025年3月期 目標
定量4	当社の世界での電動車の販売台数比率	7%	26%
定性a	CO ₂ 削減に間接的に寄与する製品・サービスの販売		
定性b	事務所・自社グループ工場等からのCO ₂ 排出量削減		

詳細は P.39 マテリアリティとKPIをご覧ください >

また、長期方針として、2021年7月に当社グループの事業活動を通じた温室効果ガス排出量を、2030年までに2019年比で50%削減を目指し、2050年にカーボンニュートラルとする目標を策定しました。

詳細は P.56 「特集 カーボンニュートラル実現への取り組み」をご覧ください >

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

自然界にある資源には限りがあります。

私たちはその資源を効率的に利用、また再生産することで、環境への負担を軽減していく必要があります。豊田通商グループはモノづくりに関わる商社として、地球環境に配慮し、資源の確保や安定的な供給を支えていくことが大切な使命であると考えています。

限りある資源の有効活用を目指し、廃車や市中・工場内で発生するスクラップから再生可能な資源を回収・加工するなどの循環型ビジネスの構築や、都市鉱山からの資源確保や中古車・中古部品のリユースなど廃棄物の「資源化」による、循環型社会の形成に貢献します。



KPI

定量面	資源循環ビジネスの取扱量			
		2021年3月期実績	2023年3月期目標 (前期策定)	2024年3月期目標 (今期策定)
	内訳：グリーンメタルズ事業、アルミ溶湯事業(再生塊使用)、ELV(使用済み自動車)集荷事業、産業廃棄物の処理事業、有用金属くずの資源循環事業	6,170千t (20/3期比+80千t)	7,700千t	8,890千t
定性面	プラスチックリサイクル取扱量			
		2021年3月期実績	2023年3月期目標 (前期策定)	2024年3月期目標* (今期策定)
	㈱プラニック(2022年開業予定)	—	車 80万台 相当	車 80万台 相当
豊通ベツトリサイクルシステムズ㈱(2022年開業予定)	—	ベツトボトル 20億本 相当	ベツトボトル 20億本 相当	

【増減(2020年3月期比)】

- コロナ禍の影響はあったものの、取扱量維持。ELVの増加等、資源循環ビジネスを通じた貢献に取り組む

※立ち上げ時期の遅れにより、2024年目標は前期と変更なし

定性面	循環型社会に向けた取り組み	取り組み内容
	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型素材の開発(エアバッグ端材のリサイクル) ● 隣接するトヨタ自動車東日本㈱の工場が発生する自家発電廃熱(温水)を有効活用し、パブリカ農場を運営 ● 使用済み電池の循環に貢献する事業を推進(電池3R事業(リビルト、リユース、リサイクル)) 	

Pick Up ハイブリッド車の廃車リユースで、農業用ロボット開発

自動車産業において100年に一度の大変革期といわれる今、考えなくてはならないのが、次世代自動車の循環型静脈事業です。当社として、これまで築いてきたリバースサプライチェーンの仕組みを、次世代自動車のライフサイクルにも適用することを進めています。

当社では、電池の3R(リビルト、リユース、リサイクル)のスキームを構築、横展開を推進し、バッテリーの残容量をもとに使用目的に合った再利用を目指しています。また、車載用バッテリーのみならず、モーターを中心としたTHS(トヨタハイブリッドシステム)ユニットの再利用化の実証実験を、農業散布や草刈り機などの無人産業機械などへの適用を目指して2020年11月から北海道のワイナリーぶどう園で開始しており、数年後の実用化を目指しています。

当社は、循環型静脈事業を通じて、循環型社会の実現に貢献していきます。



THSユニットを再利用した農業用ロボット

アフリカをはじめとした 開発途上国と共に成長し、 事業を通じて社会課題の解決に取り組む

豊田通商グループは、アフリカをはじめとした開発途上国において、自動車ビジネスを中心としたさまざまなビジネスを通じ、生活基盤の整備、産業振興・雇用創出など現地の社会課題の解決に取り組んでいます。

例えばケニアでは、国家の戦略的事業パートナーとして国家ビジョンの実現を支援する活動を行っており、この実績をパイロットモデルとし、基礎インフラの改善を通じた生活環境の改善や、職業訓練機会の提供など、そこに住む人々の自立促進と豊田通商グループの成長を同時に実現します。



KPI

アフリカ本部の収益

定量面

2021年3月期実績

8,600億円
(20/3期比 ±0)

2023年3月期目標
(前期策定)

11,700億円

2024年3月期目標
(今期策定)

11,570億円

【増減(2020年3月期比)】

- 自動車販売は上期 コロナ禍の影響あるも下期に回復、ヘルスケア堅調

定性面

アフリカをはじめとした開発途上国における新規投資の推進

- アフリカ24カ国で医薬品卸売事業、モロッコ、アルジェリアでは医薬品製造を通じて、現地の薬局・病院(約6,000カ所)などの医療インフラを支援
- ラオスにおいてワットタイ国際空港の国際線ターミナル事業の運営
- ケニアでの無電化地域向け太陽光+蓄電池のオフグリッド事業(分散型電源)による生活基盤・世帯収入向上への貢献
- Mobility 54 Investment SASを通じた社会課題解決への貢献

Pick Up

ワクチン保冷輸送手段を確立し、途上国のワクチン使用率向上に貢献

当社は、トヨタ自動車株式会社、B Medical Systems社と共に、ワクチンを適切な温度で輸送するための保冷輸送車に対して、世界保健機関(WHO)が定める医療機材品質認証(Performance, Quality, Safety: PQS)を、2021年3月に取得しました。ワクチン保冷輸送車でのPQS取得は世界初となります。

途上国では輸送中の温度変化により、毎年約2割のワクチンが廃棄されています。本取り組みは、ワクチンの有効利用という途上国における社会課題解決への貢献とともに、昨今関心が高まるグローバルヘルスに関わる輸送分野でイニシアチブを発揮できるという意義があります。また、新型コロナウイルス感染症用ワクチンを途上国へ公平分配する国際的枠組みであるCOVAXにおいても、PQS取得により本ワクチン保冷輸送車が使用可能となり、新型コロナウイルス感染症用ワクチンの輸送手段としての活用も期待されています。



ワクチン専用冷蔵庫を積載した車内

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

全ての企業活動は、社会的信用の上に成り立ち、信頼によって続きます。

豊田通商グループは、関係する各企業や全ての動き手の安全確保に尽力。交通安全教育、当社保有の「安全体感道場」での工場・オフィス向けの安全啓蒙活動、安心・安全を保証できる品質の確保など、信用と信頼を獲得するためのさまざまな活動に取り組んでいます。

日々の業務においては、国内外の全ての拠点・事業所において、遵守すべき具体的な行動規範を示し、腐敗防止や反競争的行為の防止といった法令・社会規範の遵守を徹底。経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化します。



KPI

定量面	休業災害度数率 ^{*1,2} 「ゼロ災害」を目指す	
	2020年3月期実績	2021年3月期実績
	0.80	0.78
定性面	<p>【実績】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 全社活動として災害件数が多い事業体を「寄り添い事業体」として新たに指定し、重点的にフォロー。安全教育等を実施し現場のレベルアップを図った 	

*1 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で算出
*2 対象：国内外主要関係会社

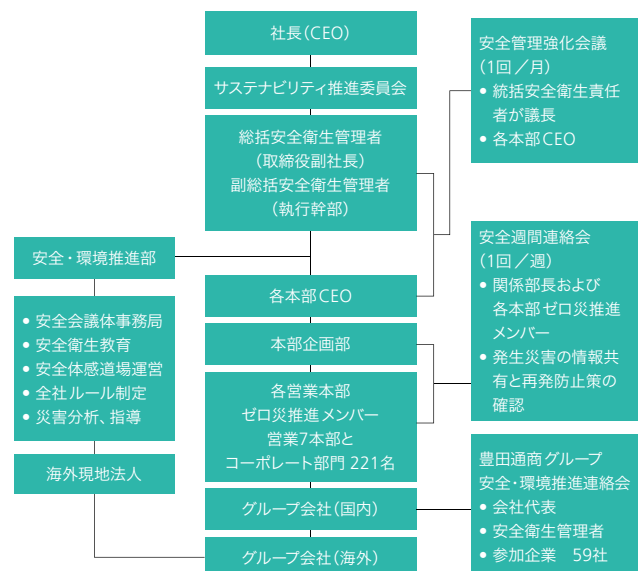
労働安全・健康に関する 仕組みの整備	コンプライアンスの強化	内部統制強化	社内外のコミュニケーション推進
<ul style="list-style-type: none"> • 安全体感道場・オフィス安全体感教室の実施 • 国内外のグループ会社に危機管理に関する情報発信を徹底 	<ul style="list-style-type: none"> • COCE(グローバル行動倫理規範)の浸透。全役職員から誓約を取得 • 内部通報制度の国内外展開、IT/AIを活用した不正兆候モニタリング実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 監査部(社長直轄組織)の子会社監査および子会社への常勤監査役派遣によるグループガバナンス強化 • 豊田通商グループCSIRT基本方針(サイバー攻撃対策)、ガイドラインの策定による仕組みづくり 	<ul style="list-style-type: none"> • 国内・海外機関投資家との対話、個人投資家説明会を通して、フェアディスクロズを意識

当社は「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入口である」「安全管理は『人づくり』である」との考えに基づき、当社グループ会社社員はもちろん、希望に応じ仕入先各社さまをも対象とした安全衛生教育を実施しています。

新入社員、中堅社員、管理職、経営者のそれぞれに階層別の安全衛生研修を実施している他、仕入先各社さまにも作業責任者教育を実施するなど安全衛生教育の対象を拡大しています。

また実際の危険作業を体感することで安全衛生への感受性と意識を高めるために、2009年にグループ会社の豊田スチールセンター(株)内に「安全体感道場」を設置しています。「挟まれ体感」「重量物体感」など62種の危険体感がシミュレーションできる他、6種類の危険予知教材も備えており、「安全衛生協力会」に参加している仕入先各社さまにも開放し、安全衛生意識の向上に活用しています。2021年3月期にはコロナ禍の影響もありましたが287名の方に受講していただき、開設からの累計は取引会社も含めて9,684名になりました。

豊田通商グループ安全管理体制



グループ戦略と成果

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

さらに商社として事務所内での業務が多いことに鑑み、2017年3月期より「オフィス安全体感教室」を開講し、事務所で働く上での社員の安全意識向上にも取り組みを始めており、現在までグループ企業合わせ750名以上が受講しています。



安全衛生方針については当社ウェブサイトの「労働安全衛生」をご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/social/safety-health.html>

コンプライアンス方針

当社では役員・社員の職務の執行が法令、定款およ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、さまざまな施策を実施しています。

2016年7月に行動指針をより具体化したグローバル行動倫理規範(Code of Conduct & Ethics: COCE)を同年4月の取締役

会の決議を経て制定しました。COCEは国内外のグループ社員が集結して策定し、社長メッセージと「COCEブックレット」各言語版(23言語)を当社イントラネットに掲載するとともに、COCEグローバルネットワークを通じて周知徹底を行い、役員・社員からCOCE遵守の誓約を取得しています。

▶ グローバル行動倫理規範(COCE)

- ① 私たちは、安全衛生活動に全力を傾け、安全で健康的な職場環境をつくります。
- ② 私たちは、反汚職、独占禁止及び国際取引に係る法令を含む全ての適用法令を遵守します。
- ③ 私たちは、正確な財務情報を開示します。
- ④ 私たちは、全ての社内規程遵守に責任を負います。
- ⑤ 私たちは、誠実、正直、公明正大、公正透明に企業活動を行い、全てのステークホルダーとの信頼関係を維持、発展させます。
- ⑥ 私たちは、持続可能な社会の発展に貢献します。
- ⑦ 私たちは、環境に配慮した企業活動を追求、促進します。
- ⑧ 私たちは、創造と弛まぬ改善により付加価値を提供します。
- ⑨ 私たちは、人権を尊重します。
- ⑩ 私たちは、社内及び社会における多様性を尊重して受け入れ、違いを活かすD&I*に積極的に取り組みます。

* D&I: ダイバーシティ&インクルージョン

当社では、COCE違反について何らかの懸念を抱いた場合、適切なチャネルでの速やかな報告を全役職員に義務付けた上で、同報告者に対して報復的行動や措置を取らないことを保証しています。同チャネルには、上司やコーポレート部門に加えて、160以上の言語に対応し匿名通報も可能なグローバル内部通報制度も含まれます。

営業本部企画部による実査活動や監査部による内部監査においても、COCE違反が発生していないか精査しています。

また、ITやAIなどの最新デジタルツールを駆使して、経費・売買計上・財務諸表などの膨大なデータを分析し、不正の兆候をモニタリングすることで、不正の抑止や早期発見に努めています。これら分析結果は上記実査活動や内部監査にも活用しています。

そして、COCE違反の懸念が生じた場合は、取締役会の監督の下、不祥事対応マニュアルに基づき、法務部が人事部等関係部署と共に厳正に調査・対処しています。当社は、コンプライアンスの取り組みを最高水準に保つために、今後も現行の基本方針やCOCE、コンプライアンス各施策の有効性を定期的に評価、検証し、必要に応じて改善していきます。

当社グループにおける、2021年3月期の国内・海外でのCOCE違反の件数は、以下の通りです。ただし、当社グループの経営に重大な影響を与える違反はありませんでした。

違反総件数

27件

腐敗防止

1. 基本方針

当社グループでは、グローバル行動倫理規範 (Code of Conduct & Ethics, COCE) で反汚職を明確に謳い、腐敗行為の禁止とマネーロンダリングの防止を腐敗防止の基本方針 (Anti-Corruption Policy) としています。

2. 取締役会による監督

COCE 違反事案に対しては、取締役会の監督の下、不祥事対応マニュアルに基づき、法務部が人事部等関係部署と共に厳正に調査・対処しています。また、取締役副社長・CCOを委員長として四半期ごとに開催される統合リスク管理委員会において、腐敗防止の取り組みを含むグローバルコンプライアンス活動の方針ならびに当該決算期における活動状況および違反状況について報告し、その報告内容は、統合リスク管理委員会より取締役会に報告されます。

3. 具体的な取り組み

米国連邦海外腐敗行為防止法 (FCPA) や英国贈収賄防止法 (UKBA)、日本の不正競争防止法を含む各国の贈収賄規制に違反することのないよう、贈収賄防止規則および実施要領を制定し運用することで贈収賄行為の未然防止に努めています。具体的には、政府等が関与する取引の事前審査・決裁、公務員等の招聘の事前審査・決裁および公務員等に対する接待・贈答報告等を義務付けています。また、マネーロンダリング防止のために、第三国・第三者への支払いを原則禁止とし、特別承認のための決裁手続きを定めています。これら社内規程の遵守状況についても定期的にモニタリングし、規程遵守の徹底と改善に努めています。

上述の決裁手続きにおいて、既存および新規の代理店等 (代理店、エージェント、コンサルタント等)、仕入先、共同企業体および共同事業体パートナーに対して、以下のようなデューデリジェンスを、リスク評価結果に準じて実施しています。また、企業買収や合併事業に伴う新規ビジネスパートナーや既存のビジネスパートナーとの間においては、当社グループにおける腐敗防止の基本方針をお伝えし、反腐敗行為に対する当社グループの強い決意をご理解いただいた上で、原則として反贈収賄に関する条項を含む契約書を締結し、贈収賄を含む腐敗行為の防止を義務付けることで、腐敗行為の発生を防止しています。

3.1 贈収賄・腐敗の防止に関する質問書 (Anti-Bribery & Corruption Questionnaire) への回答取得による贈収賄防止体制の事前確認

3.2 第三者機関のリスク&コンプライアンス・データベースによる贈収賄関連等の懸念情報の有無チェック

3.3 第三者機関による贈収賄・腐敗リスクに関するバックグラウンド調査

グループ会社についても、トランスペアレンシー・インターナショナルが公表している腐敗認識指数 (Corruption Perceptions Index, CPI) を参考に、贈収賄を含む腐敗リスクの評価を定期的 (隔年) に行っています。その評価によるリスク結果に準じて、各国法令や規制について現地弁護士にも相談しながら、各国に応じた贈収賄防止規則を含む関連社内規程を整備し、決裁や報告手続き、ビジネスパートナーに関するデューデリジェンスの実施や当社が契約する外部機関の e-learning を提供するなど、上述同様の取り組みを実施しています。特に、リスクが高いと評価したグループ会社については、本司法務部員が現地を訪問し、ヒアリングなどを行った上で、上記取り組みが適切に設計、実施、遂行されるように指導、サポートを行っています。そして、それら取り組みの実施、遂行状況を本司法務部がモニタリングすることで腐敗行為の防止に努めています。

4. 研修

役員向けの役員法令ハンドブックおよび従業員向けのコンプライアンスマニュアルにおいても上記腐敗行為の禁止を明記し、全役員および全従業員にそれぞれ配布・配信しています。また、その理解と周知のため、全役員および全職員受講必須の e-learning を実施しています。

5. COCE 違反個別対応

当社グループでは、COCE 違反を含む緊急事態発生時の連絡体制について、緊急時対応要領 (通達) を定めています。COCE に抵触する問題の発生またはその恐れを認識した職員は、直ちに上長に報告しなければなりません。そして、当該報告内容は、各社社長や主管部長を通じて直ちにコンプライアンスの主管部長である法務部長に報告することが義務付けられています。当該報告を受け、法務部長は、経営トップ、CCO、CFO および監査役、ならびに、人事部、広報部等の関係部署に直ちに報告するとともに、初動対応、必要な調査等を行い、適切に対処しています。対

グループ戦略と成果

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

処状況およびその結果についてはCCOおよび監査役に報告されます。従業員に不正行為があった場合は、懲罰委員会の設置など、賞罰規程にのっとった手続きを経て厳正に処分しています。また、同様のCOCE違反がグループ内で発生することを防止するために、事案概要や発生真因、再発防止策等を四半期ごとにグループ内にも共有し、当社およびグループ各社でのコンプライアンス教育に活用しています。

6. 腐敗行為に関する摘発事例

2021年3月期、当社で腐敗行為に関する摘発事例はなく、これによる罰金・課徴金等の支払いもありません。

内部通報

内部通報窓口は、従来の社内および社外弁護士に加えて、2017年11月に、多言語(160言語以上)対応窓口を外部専門機関に設置し、グローバル化ならびに匿名性および秘匿性を向上することで、あらゆる形態の腐敗行為・人権侵害などを含むCOCE違反に関する通報や相談がしやすい内部通報体制の整備を進めています。また、全ての内部通報が監査役に直接通知され、その対応状況を報告することで、経営幹部からの独立性の担保を図っています。

当社は、2020年4月24日付で、消費者庁所管の「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)」の自己適合宣言登録事業者として登録されました。

今後も、より高い信頼性と実効性が確保された内部通報制度の整備と運用を推進し、さらなるコンプライアンス経営の強化と企業価値の向上を目指しまい進していきます。



※ 内部通報制度認証とは、「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」に基づき、内部通報制度を適切に整備・運用している事業者を評価し、その取り組みを促進することによって内部通報制度の質の向上を図り、国民生活の安全・安心を確保するための制度です。

コンプライアンス意識向上活動

日々の業務で遵守すべき具体的な行動倫理規範を役員・社員に浸透させるために、各種研修やセミナーの実施、全役員・社員からの誓約取得、さらには全社員受講必須のe-learningなどを通じて、規範の遵守状況をレビューし、法令および企業倫理遵守の徹底を図っています。

2021年3月期も新入社員向け・新任管理職向け・ライン部長向け・役員向けといった階層ごとの研修、国内グループ会社新任役員や海外駐在赴任前の社員を対象にした研修などを実施しました。また、役員・社員向けに「インサイダー取引」「贈収賄防止」「カルテル」「サプライチェーンCSR」「COCE」などについて研修やe-learning、説明会などを通じてあらゆる形態の腐敗行為の禁止を周知徹底するとともに、役員向けには役員法令ハンドブックを、社員向けにはコンプライアンスマニュアルを2年に1回見直し・改訂・発行し、重要法令などを周知徹底することで、法令および企業倫理遵守の徹底を図っています。

税務ガバナンスポリシー

当社および当社グループは、CFOの責任の下、COCEに従い、各国の税法および関連規定等を遵守し、グローバルで適切な納税義務を履行することを基本方針としています。

事業活動を適正かつ合理的に行うことを重視しており、事業目的に沿った事業展開やグローバルな体制構築を実施することとし、タックスヘイブンを利用する恣意的な租税回避は行わず、法の精神に従い、各国の法令および租税条約、ならびに国際的な課税ルールを遵守し、その精神を尊重した適切な申告、納税を実施しています。また、事業を行う地域の税務当局に対して、適切な情報開示と建設的な対話により、公正な関係の構築を図っています。

基本方針の下、二重課税の排除に努めるとともに、税優遇措置の適切な活用により、税務コストの適正化に努めています。

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

豊田通商グループは、経営戦略としてダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進。多様な人材を活かす環境の実現を目指し、柔軟で生産性の高い働き方への改革に取り組みます。

また、グローバルな視点で事業創造ができる人材、世界の市場で活躍できる人材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、社内外で社会に貢献する人づくりに積極的に取り組みます。

一方、サプライチェーンにおいては、児童労働や強制労働の撲滅活動を進めるなど、人を大切に、守り続ける企業として多方面から労働環境の整備に取り組みます。



Be the Right ONE

■ 人づくりの理念

一人一人が社会課題の解決を意識しながら業務に取り組み、当社ならではの価値を提供することで“Be the Right ONE”の状態を目指す。そのために、豊田通商“らしい”強みを持った個を発掘・育成。最適配置を実施し一人一人が「強い個」になることで“最高で最強のチームづくり”を実現する。

KPI

人材育成の強化

- 世界中の社員一人一人が志を持ち、経営を主体的に捉え、共創できる「機会の提供」「最適配置」「グローバルネットワーキング」を通じた人材育成の加速

実績

- 本社の部長に初の海外現地法人所属社員を抜擢
- グローバル経営人材の育成を目的とした選抜研修をコロナ禍の中でもデジタル技術を利用して継続

人権の尊重

- 誰もが互いを信頼し、認め合い、研さんするD&Iの強化

実績

- 豊田通商グループの「人権に関する基本方針」を設定し、当社ウェブサイトにて公開
- 人権方針および人権尊重に関するe-learningを実施

働きがいある職場づくり

- 新しい働き方・職場(ワークプレイス)改革の推進
- 組織内コミュニケーションの活性化と柔軟で生産性の高い組織へのシフト

実績

- 新しい働き方の実現に向けたオフィス改革に着手
- 組織開発の一環として「いきwak活動」*を継続

積極的な社外活動

- 現地・現物・現実に基づく課題解決に向けた機能/グローバルネットワークの提供(社員と家族、地域の皆さまの健康と安全を目的とする)
- ボランティア活動への参加などによる地域社会に根差した活動と成長
- 当社留学奨学金制度による、将来を担う人材の育成支援

実績

- アジアの子供たちに絵本を届ける活動をコロナ禍の中でも維持すべく、約200名の社員が持ち帰り作業を行い、例年通り300冊の絵本を寄贈

定性面

* 「いきwak活動」の取り組みは P.51参照



豊田通商グループの人権に関する基本方針については
当社ウェブサイトの「人権尊重」をご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/csr/social/human-rights.html>

グループ戦略と成果

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

人材育成の強化

基本的な考え方

「商魂」「現地・現物・現実」「チームパワー」をキーワードとする「豊田通商グループウェイ」を実践し、自ら主体的・能動的に考え行動できる人材を育成することを目的に、さまざまな教育・研修を展開し、社員の能力向上に取り組んでいます。また、会社を取り巻く経営環境の変化へ柔軟に対応し、より良い未来に向けて多様な人材が活躍し、グローバルパートナーとの活発な価値創造を継続的に実現するために、グローバル規模で事業創造ができる人材、グローバルで渡り合える経営人材の育成に注力しています。

教育プログラム

当社の教育プログラムは、自ら考え行動し成長し続ける「強い個」の育成現場として、OJT(現場実務教育)・Off-JT(研修・講習会)・自己啓発(通信教育/他)の3つで構成されています。毎年、社員一人一人が将来のキャリアプランを検討し、プラン実現に向けた業務アサインや、能力開発に向けた研修プログラムの積極的な活用について、上長と話し合う仕組みを設けています。また近年ではe-learningへの移行も推進しています。

① OJT

「現地・現物・現実」が人を育てるとの観点から、OJTを積極的かつ計画的に取り入れた教育を実践しています。若手のうちから実習生や駐在員として海外へ派遣、またグループ企業への出向を経験させるなど、グループ内外や部門間の人材交流にも積極的に取り組んでいます。

② Off-JT

各種研修では、経営トップや役員が期待値や経験談を踏まえたメッセージを発信することで、マインドセットから研修の重要性を理解させることにより参加者の意識を高め、併せて研修後のフォローとしてのヒアリングやカウンセリングを実施し、その効果性を高めています。

③ 自己啓発

最低限必要なスキルから、プロフェッショナルとしての専門性を高めるものまで、自己啓発の取り組み支援として、通信教育やスクール補助(ビジネス・語学)・資格取得奨励制度を充実させています。

グローバル経営人材の育成推進

近年のグローバル化に伴い、グローバルパートナーと互角に渡り合い、リスペクトされる人材が必要になっています。このようなグローバル経営人材の育成を目的とした選抜研修体系も構築しており、社内最高峰の研修として位置付けられるGlobal Advanced Leadership Program (GALP)では、国内外の一流ビジネススクールと提携してプログラムを実施。単体社員と国内外グループ会社社員が、約半年にわたる研修を通じ多文化の中でリーダーシップを磨いています。

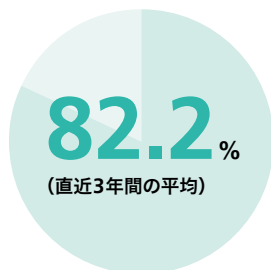
その1階層下に位置付けるLeadership Development Program (LDP)においては、地域や国の課題解決をテーマに、将来のグループ経営を担う人材の育成に取り組んでいます。これらの研修を通じて培われるグローバルネットワークは、研修後も続くかけがえのない財産であり、定期的な卒業生向けのウェブセミナーを

行うことにより、関係性の強化のみならず知識の共有促進も図っています。

また、海外での勤務がとりわけ多い商社の業務に対応できる人材を育成するために、若手社員を対象に、「海外語学研修生制度」を設けています。同制度では、海外の大学や語学教育機関で約6カ月間語学を学んだ後、海外グループ会社において、駐在員の指導を受けながら、さらに最長1年間の実務研修を積みまです。語学はもちろん、現地の文化・風土や商習慣にも習熟するプログラムで、社員のキャリア開発やジョブローテーションの活性化にも役立っています。



入社8年目の平均海外経験率*



* 海外経験：海外駐在員、実習生、語学研修生等

年間1人当たり平均研修時間

人材開発

17.8 時間/年

組織開発

11.3 時間/年

合計

29.1 時間/年

Pick
Up

Toyotsu Inno-Ventures Project (TIVP)

TIVPは新たな事業の種を発掘、ブラッシュアップし、新たな事業創出につなげることをミッションとした全社横断のプロジェクトです。社内にて思いのある事業アイデアを募集し、仮説検証、Proof of Concept (PoC) を行い、最終的に営業本部での事業開発につなげていきます。2022年3月期で3期目となるこの取り組みは、アイデアとリアリティの整合を意識しつつ、社員一人一人が志を持ち経営を主体的に捉え、社会課題の解決に貢献していくことを目指しています。プロジェクトを通じ、強い当事者意識を醸成し、顧客のニーズを徹底的に追求する「強い個」づくりを進めていきます。



働きがいある職場づくり

オフィス改革

当社では、テレワークなどの働き方が広がる中、オフィスでの「共創」が起きやすい環境をつくるため「オフィス改革」を進めています。社員同士が実際に集まり顔を合わせ対話することで、互いに教え合う相乗効果を最大限引き出すことを期待しています。名古屋本社の一部を改装しモデルフロアを設置しており、今後、名古屋本社の他フロア、東京本社にも広げる予定です。



いきワク活動

多様な人材が「いきいきワクワク」働くことで、各職場が持続的に生産性を高められる組織へとシフトすることに向けた活動です。4つのルール(①「ありたい姿」の共有、②全員で意見を出し合う、③考え方や価値観の違いを受け止める、④合意形成し、共働・共創する)に従い各職場ごとに課題について話し合い、自らアクションプランを策定・実行します。なお、2021年3月期は78%の職場が本活動を実施しました。



多様性の促進(ダイバーシティ&インクルージョン)

当社は、絶えず事業環境が変化し顧客ニーズが多様化する中、性別や年齢、国籍などさまざまな違いを尊重して受け入れ、「違い」を積極的に生かすことが、豊田通商グループ全体の優位性を高めることにつながると確信し、経営戦略としてダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進しています。また、各営業本部CEOが毎年のD&Iの取り組み目標を定め、役員会議や取締役会において進捗や実績を報告し、成果に応じて評価に反映する仕組みも導入しています。

ワークライフバランス、両立支援

2020年には厚生労働省から子育てサポート企業として「プラチナなるみん」の認定を受けています。育児短時間勤務制度・フレックスタイム制度の拡充や、有給休暇・男性育児休業の取得推進など、多様な社員がワークとライフを充実させ、いきいきと働ける環境整備を行うと同時に、育児休業復帰面談などの個別支援も行っています。



グループ戦略と成果

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

女性活躍推進

2014年、経営トップによる「D&I宣言」の下、まずは女性活躍を最優先テーマとし、①D&Iな会社風土、②個人の意識改革、③働き方と両立支援の制度、④活躍の場・機会の拡大、という4つの観点から女性活躍を推し進める施策を実施してきました。また女性の次世代リーダー候補者層の育成・拡大を目的に、女性社員を対象に、他本部の部長がメンターとなる社内メンタリング、社外の女性管理職経験者がメンターとなる社外メンタリングを実施し、キャリア意識の啓発、視野の拡大、課題対処の支援を行っています。



多様なキャリアパスの選択

これまでの業務内容の違いによる職種区分を見直し、社員全員が多様なキャリアパスを選択できる人事制度を導入しています。

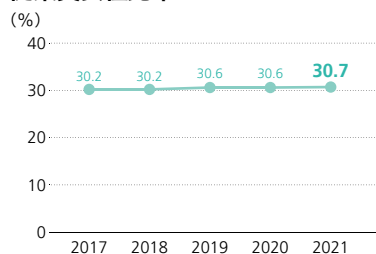
労働組合×人事部共催

CHROと仕事観・キャリアについて考える会

CHROと社員のパネルディスカッション形式で、さまざまな考えに触れながら、あらためて自身の今後の仕事に対する向き合い方、自律的なキャリアについて考えるきっかけの場となりました。

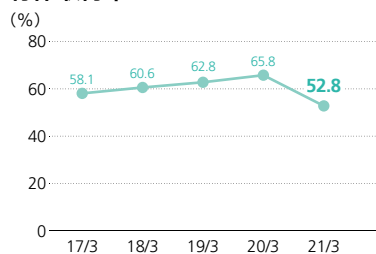


従業員女性比率



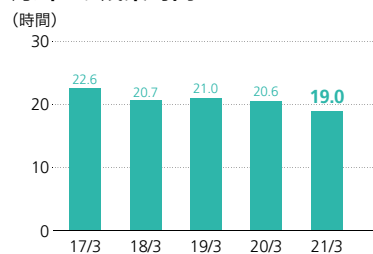
集計範囲：豊田通商株
各年4月1日時点

有休取得率



集計範囲：豊田通商株

月当たり残業時間



集計範囲：豊田通商株

人権の尊重

当社が定める行動指針には、良き企業市民として「人間を尊重し、活性化された働きがいのある職場づくりに努める」ことを掲げ、グローバル行動倫理規範(COCE)において人権尊重を明示し、人権への配慮を重視しています。これに基づき、グローバルでのビジネス展開に際し、「国際人権章典」等人権に関する国際規範を支持、尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGPs)

に基づき、人権を尊重します。事業を行う地域・国の持続可能な発展への貢献を最大化するというISO26000の考え方に賛同し、現地雇用や現地調達を通じた人材育成や地域社会・経済の活性化を通じ、地域社会との共存共栄に努めます。また、企業活動の中で関わる関係者全員のプライバシーや表現の自由の保護に努めます。

積極的な社外活動

当社は、人(教育)・地球(環境)・社会(福祉)を社会貢献活動の重要テーマ3分野として位置付け、豊かな社会づくり実現に貢献する活動に積極的に取り組んでいます。



活動事例 ①

地域社会の一員として名古屋・東京本社周辺の清掃活動を定期的実施するなど、地域に根差した活動を地道に続けています。



活動事例 ②

コロナ禍の中でも社員一人一人で行き届ける社会貢献活動として、ウォーキングアプリを活用したウォーキングイベントを開催し、1日ごとに一定歩数を達成した人数に応じて会社がNPO団体に寄付を行いました。在宅勤務で運動不足になりがちな社員の健康増進と社会貢献を掛け合わせた活動として、多くの社員が参加しました。



活動事例 ③

名古屋市内の高校生が水素および燃料電池の調査と研究に取り組む「高校生水素・エネルギープロジェクト」の支援の一環として、当社グループが運営する熱田区の水素ステーションと中川区の移動式水素ステーションの見学受け入れ、社員による当社の水素ビジネス紹介など、教育支援に積極的に取り組んでいます。

Pick Up

健康経営

当社は社長を最高責任者として健康経営に積極的に取り組んでいます。健康経営とは、従業員の健康の保持・増進の取り組みが、個の活力向上や組織の活性化をもたらす、結果として企業の生産性向上につながるという考えの下、健康管理を経営的視点で戦略的に実践することです。2017年10月に経営トップによる「豊田通商グループ 健康宣言」を行い、社内外に当社の健康経営を推進する決意を発信しました。2021年3月、東京証券取引所の上場会社の中から従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業の中から選ばれる「健康経営銘柄2021」に、当社は初めて選定されました。

今後も、当社グループ全体でビジョンを見据えて健康経営を推進し、一人一人がいきいきと働ける職場の実現を目指し、企業の持続的成長につなげていきます。



豊田通商グループ 健康宣言

従業員の心身の健康は、会社の一番の財産です。

豊田通商グループは、従業員の多様性を尊重し、受容しながら、

誰もが安心して働ける職場環境の中、

一人一人がいきいきと活躍し、より良い仕事で社会に貢献することで、

企業理念を実現し、価値創造企業となることを宣言します。

環境マネジメント／サプライチェーンCSR

■ 豊田通商グループ環境方針

1. 良き企業市民として、地球環境に配慮した事業活動を推進するとともに、環境汚染の予防に取り組み、次の環境負荷低減に努める。
 - 温室効果ガス排出削減等の気候変動への対応
 - 森林および生物多様性の保全
 - 資源、エネルギーの有効活用
 - 水の有効活用と水ストレス地域での水使用量削減
2. 取引先各社、関係会社と共に豊田通商グループが一体となり、廃棄物の有効利用、資源保護関連など環境関連ビジネスを積極的に推進し、循環型経済社会の実現に寄与する。
3. 事業活動にあたって環境関連法規、業界規準など、当社が同意するその他の要求事項を遵守する。
4. 環境マネジメントシステムの構築により環境保全活動を実施し、見直し、創造性を発揮することにより継続的改善を目指す。
5. 環境教育を通じて、環境方針を全役職員に周知徹底する事により環境に関する意識の向上を図る。

■ 豊田通商グループ生物多様性ガイドライン

取組みの基本的な考え方

私たちは生物多様性の重要性を認識し、グローバル且つ、長期的視野に立ち、生物多様性の保全に取組みます。

事業創出による貢献

私たちは事業を創出する中で、リスク評価を行い、トレーサビリティを明確にすることで、生物多様性と事業活動との両立を目指します。

社会との連携・協力

私たちは政府・国際機関・NPO・サプライヤー・顧客等、生物多様性に関係する社会の幅広い層との連携・協力関係構築を目指します。

情報開示

私たちは企業活動と両立する生物多様性に関する自主的取組みやモニタリングの結果を開示することにより広く社会と共有し、もって持続可能な社会の発展への寄与を目指します。

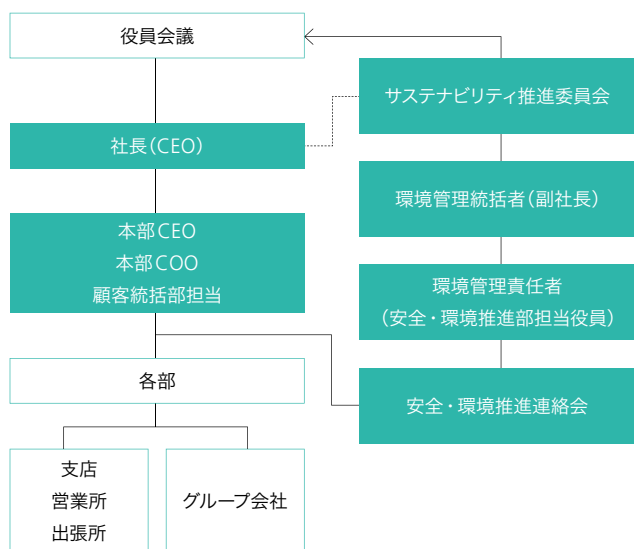
環境マネジメント推進体制

当社グループの環境マネジメントシステムは、国内においてはISO14001規格に準拠し、海外では環境管理ルールブック(自主基準)に基づき管理しており、国内外いずれも、定期的な内部監査を実施することにより、環境管理レベルの向上に努めています。

当社グループ内での環境保全活動の報告、法令改正の案内などの連絡、情報共有は、「安全・環境推進連絡会」で年1回行われています。環境事故については、役員が出席する「安全管理強化会議」を毎月開催し、事例の報告と対策を共有し未然防止に努めています。

なお、当社グループは2018年にISO14001:2015認証の更新審査を受け、同認証の有効期間を2021年12月31日まで更新しました。国内・海外の事業子会社のISO14001取得事業所数は、国内68社、海外139社です。

豊田通商グループの環境マネジメントシステム



環境負荷低減の取り組み

既存の事業体については、設備ごとの環境汚染リスク度と、作業現場の管理レベルを定量評価し、環境汚染リスクの低減に取り組んでいます。また、環境法令の遵守評価を半年ごとに実施し、さらに内部監査、外部審査で重点課題の法令遵守状況をダブルチェックしています。

新規の投資案件に対しては、その事案が環境に及ぼす影響を事前に調査・評価し、環境保全・負荷低減に努めています。

CDP

当社は2017年3月期よりCDPに参加しています。CDPは、2000年にロンドンで設立された国際NGOで、企業に対して気候変動への戦略や具体的な温室効果ガスの排出量に関する公表を求めるプロジェクトです。運用資産総額106兆米ドルに達する機関投資家を代表して、企業へ質問状を送付、回答を分析し評価、スコアを公表しています。スコアはA、A-、B、B-、C、C-、D、D-の8段階で格付けされます。

2020年度 CDP 評価結果

- 気候変動：B
- ウォーター：B
- フォレスト(木材)：B、
フォレスト(パーム油)：B-、フォレスト(大豆)：C



サプライチェーンCSR

当社グループは、グローバルに多様なバリューチェーンを構築しており、それぞれの地域において、サプライチェーン全体がサステナブルであるために、人権、労働環境、自然環境に配慮したサステナビリティ・CSRを推進していくことが必要であると考えます。

2012年にはサステナビリティ・CSRについてサプライヤーと共通認識を持ち、取り組みにおいて協調し、互いの持続可能な成長を実現するために、「サプライチェーンCSR行動指針」を制定しました。さらに、近年の人権や環境への問題意識のさらなる高まりや当社グループにおけるマテリアリティの特定を受け、サプライヤーの皆さまとの共通認識をより明確にするため、2019年1月に同行動指針の改定を実施しました。

2020年は人権方針や世界におけるビジネスと人権の現状を含む社会課題の解決に向けたサステナビリティのe-learningを

ISO50001

当社は2020年にISO50001:2018(エネルギーマネジメントシステム)を取得しました。対象範囲は、省エネ法に基づく特定事業者の届出の対象である国内事業所(11都道府県18カ所)および福利厚生施設。拠点ごとにエネルギー管理標準を作成し、その実施状況を省エネ監査で定期確認することで、省エネ活動の推進に努めています。



生物多様性ガイドライン

当社は、2015年12月に「豊田通商グループ生物多様性ガイドライン」を制定しました(2019年12月改定)。内容については左ページをご覧ください。



環境に関するマネジメントや取り組み、パフォーマンスデータについては当社ウェブサイトの「環境」をご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/environment/>

全社員向けに実施し、単体社員3,100名以上が受講しました。サプライチェーンマネジメントの重要性を学んだ上で、一定額以上の取引のあるお取引先へ、営業担当者から当社の「サプライチェーンCSR行動指針」を配布し、賛同を呼び掛けており、約1,100社のお取引先から回答をいただいています。

また当社は、開発途上国の生産者や労働者の生活改善と自立を目指す貿易の仕組みとして、フェアトレードの認証コットンを使用したユニフォーム供給に取り組むなど、サプライチェーン全体でのサステナビリティ・CSRの普及を推進しています。



サプライチェーンCSR行動指針については当社ウェブサイトの「サプライチェーン」をご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/social/supply-chain.html>

未来の子供たちへより良い地球環境を届ける カーボンニュートラル実現への取り組み



**強みを持つ5つの領域を中心に
カーボンニュートラル実現を
けん引します。**

CDTO 今井 斗志光

勢いとスピードを増す世界のカーボンニュートラル潮流と当社グループを取り巻く環境

豊田通商グループは、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の一つに脱炭素を掲げ、全社をあげて世界のカーボンニュートラル(CN)を推進しています。また、CNに結び付く、脱炭素社会やサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みは、当社グループが従来から取り組んできた事業領域であり、日本国内1位の規模へと成長している風力発電事業等を有しています。

一方、社会全体のCN推進は潮目が大きく変わりました。環境意識の高い欧州が、EUの温室効果ガス排出実質ゼロを掲げる「欧州グリーン・ディール」を発表したのは2019年12月です。その後、20年10月には菅首相の2050年CN宣言があり、21年には環境・エネルギー政策に力を入れる米国バイデン政権が誕生しました。

今後は世界経済のコロナ禍からの復興に向けて、環境重視の経済政策によるグリーン・リカバリーが推進されます。世界は地殻変動のただ中にあり、CN推進は創成期に入りました。

この急激な変化は当社の重要な事業領域であるモビリティやエネルギー産業に大きく影響し、特にこれから2030年までの10年間は、あらゆる産業でトランスフォーメーションとディスラプションが起きるでしょう。当社グループのリスクと機会として、右のようなことが挙げられます。

当社グループのリスクと機会

**リスク: 環境変化に対して後手に回り、
既存事業が陳腐化・ディスラプトされる**

- 燃費規制、炭素税等の規制強化
- 自動車の電動化による部品点数減少に伴う物流量減少、素材構成変更による当社既存アセットの陳腐化
- 再生可能エネルギーへのシフトに伴う化石資源ベースのビジネスの縮小

**機会: 環境変化に先んじて変革をリードし、
事業拡大・新規事業進出を果たす**

- 再生可能エネルギー事業
- リチウム事業(次世代環境車の増加)
- リサイクル事業(炭素効率向上を目的としたバージン材からリサイクル材使用への移行)
- アフリカなど得意地域での各事業

全社横断型の新組織を設立しCN変革をリードできる領域にリソース投入

このような背景を踏まえて、当社グループはCN推進を最優先で取り組む全社活動と位置付けました。また、今こそCNの取り組みスピードをトップギアに上げる時と判断し、2021年4月にカーボンニュートラル推進タスクフォース(CNTF)を設立しました。

CNTFは、CN推進を通じて未来の子供たちへより良い地球環境を届けるという志が原点です。また、2030年に向けた激動の10年を見据えて、CNTFでは2050年の当社グループのありたい姿だけでなく、2030年までのCN推進ロードマップを策定します。

CN推進ロードマップの戦略としては、当社グループが経験、実績、ノウハウの面で変革をリードする事業に思い切ったリソース投入を行うべく、5つの領域にてワーキンググループを組織しま

した。5つの領域は、①再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント、②バッテリー、③水素・代替燃料、④資源循環・3R(リビルト、リユース、リサイクル)、⑤エコノミー・オブ・ライフです。

また、これらの領域で新たな事業と当社自身を成長させる具体的な戦術として、トヨタグループをはじめとする関連企業やパートナー企業との連携、エコシステムへの参画、そしてCNと同様に大きな潮流であるDXとの掛け合わせを実行します。CN推進の志と当社グループが進む方向性は変わらず、ただし、推進のための戦略や戦術は毎年ローリングによってバージョンアップを図りながら、CN実現をけん引します。

推進体制



温室効果ガス排出量削減の目標と今後の取り組み

自社の操業におけるCNは、社会へのCN貢献同様に不可欠です。そこで当社グループは、脱炭素社会移行への貢献に向けた具体的な方針として、2021年7月に当社単体・国内海外連結子会社(Scope 1*1、Scope 2*2)における、当社グループの事業活動を通じた温室効果ガス(Greenhouse Gas、以下GHG)排出量を、2030年までに2019年比で50%削減を目指し、2050年にCNとする目標を策定しました。

当社グループは徹底的な省エネ・再エネ推進(事務所・工場のLED化、所有建物の太陽光発電設置)、生産プロセス・物流でのCO₂排出削減、技術革新による排出量削減、再エネ由来のJ-クレジット活用*3などに取り組むことで、この実現を目指します。

産業ライフサイクルを通じてGHG削減に貢献する事業を、全社レベルで加速・推進できるのは当社グループの強みです。当社グループ全従業員が一丸となり、全力で取り組んでいくことで、社会課題の解決に貢献していきます。

*1 自社での燃料の使用などによるGHGの直接排出(石炭・ガス等)

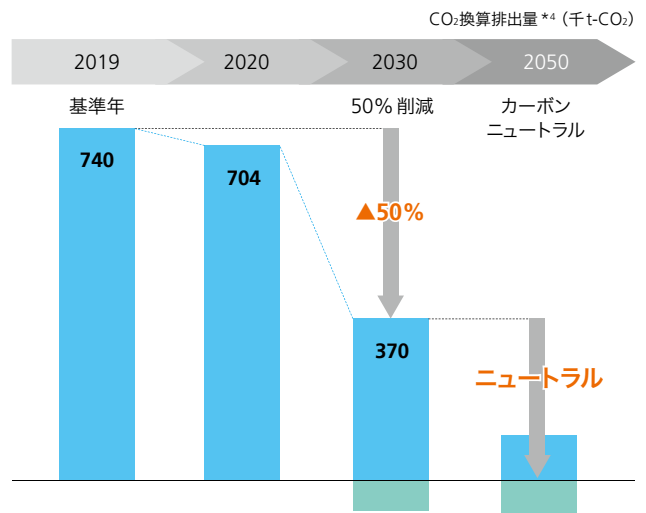
*2 自社が購入した電気・熱の使用によるGHGの間接排出

*3 2019年実績として、再生可能エネルギー由来のJ-クレジットで2,649t-CO₂のGHG削減認証取得

削減目標

- 2050年にカーボンニュートラル
- 2030年には、2019年比 50%削減

対象：単体、国内海外連結子会社(Scope 1、Scope 2)
※ Scope 3は、仕入先・顧客と共に、バリューチェーンを通じたGHG排出量の削減に向け、具体的な取り組みを推進



■ CCUS(Carbon dioxide Capture,Utilization and Storage)など

*4 当社グループの Scope 1、2排出量を対象。GHG プロトコルにて算出

At a Glance



金属本部

P.60



自動車薄板	自動車向け金属薄板(自動車用鋼板・非鉄金属)の流通加工事業
金属製品	自動車用途および、それ以外の金属素材の流通加工事業、エネルギー・インフラ関連事業
非鉄金属	非鉄金属地金・素材・製品の流通加工事業と価格ヘッジ業、レアメタル・レアアースなどの資源開発事業
資源循環	アルミ溶湯事業、工場や市中で発生する金属廃棄物、使用済み自動車などの適正回収・処理事業

市場環境

自動車分野におけるCASEへの対応は変わらぬトレンドである一方、「資源循環」「脱炭素」の要請は社会課題としての高まりを見せており、地域最適での多種多様な商品・機能ニーズの拡大が予測されます。



グローバル部品・ロジスティクス本部

P.62



グローバル部品	部品の輸出入・海外間調達に対する混載物流・需給管理機能を付加した商物一体の最適サプライチェーン構築
ロジスティクス・モジュール	顧客の生産活動に直結した物流サービスや、海外でタイヤ組み付けなどの自動車生産部品のアッセンブリー事業、中小企業の海外進出を支援するテクノパーク事業を展開
自部品用品・資材	自動車用内外装部品・用品の企画・開発、材料調達、生産、販売まで一貫した機能提供
営業開発部	環境ソリューション、航空部品、空港運営および燃料電池を中心とした新事業創造

市場環境

自然災害や新型コロナウイルスの影響によりサプライチェーンが不安定になる中、お客さまから当本部が果たすBCP対応への期待が高まっています。また当本部の主要市場である自動車産業では、その変化の中で、次世代モビリティに向けたより競争力のある新技術・商材・サービスが求められています。



自動車本部

P.64



総輸入販売代理店事業	メーカーの代理として担当市場における輸入・販売を行う代理店(ディストリビューター)の経営
販売店事業	総輸入販売代理店の下でアフターサービスの提供も行う販売店(ディーラー)の経営
販売周辺事業	総輸入販売代理店事業の展開国を中心に、補給部品供給・アフターサービスに加え、小・中規模生産、架装、中古車、販売金融などの事業展開によるモビリティバリューチェーンの構築

市場環境

自動車本部のコア市場である新興国では、モータリゼーションの進展により、さらなる自動車需要の拡大が見込まれます。一方、自動車業界全体はCASEに代表される技術革新により大変革期にあります。新たなモビリティサービスのニーズ拡大に対応し、社会課題の解決に貢献していくことが求められています。



機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

P.66



機械	自動車産業向けを中心とした製造・物流設備、部品・工具類、建設機械などの国内外取引および付帯する設計・修理・据付工事などの一貫したサポート機能の提供
エネルギーソリューション	風力・太陽光・水力・地熱・バイオマスなどの再生可能エネルギー開発、運営およびエネルギー関連全般の事業開発、運営
インフラソリューション	空港・港湾・電力などのインフラ整備、運営およびLNG、バイオディーゼルなどの燃料供給関連事業

市場環境

AI、IoTなどのデジタル変革技術が普及する中、自動車業界は、「100年に一度の大変革の時代」を迎えています。また、世界的に気候変動対策ニーズが高まる中で、洋上風力等の再生可能エネルギー市場の急拡大や、船舶燃料における重油からLNG・バイオ燃料等のクリーン燃料へのシフトが急速に進んでいくことを見込んでいます。



化学品・エレクトロニクス本部

P.68



自動車材料	原材料の調達・加工・販売・物流・成型までの一貫した機能とお客さまに寄り添った技術提供をグローバルに展開
化学品	洗剤原料・衛生材料・包装材料・溶剤・ヨード・ファインケミカルなど幅広い商品の製造・販売とその製造事業運営、業界をリードするバイオプラスチック取扱/プラスチックリサイクル事業の推進
エレクトロニクス	自動車・家電・情報通信機器・産業機器などに組み込まれるエレクトロニクス部品の販売、ソフトウェアの開発と販売、情報通信技術 (ICT) サービスのグローバル展開

市場環境 新興国をはじめとする需要の増大とニーズの多様化が進むとともに、あらゆる産業分野でICTの活用が本格化します。また、世界的な環境意識の高まりにより、環境対応技術や製品の需要拡大が見込まれます。自動車分野では、電動化、軽量化、環境への配慮などを目的とした新技術、新素材の開発と自動運転をはじめとしたモビリティの変革が加速します。



食料・生活産業本部

P.70



食料	穀物：国内取扱数量トップクラスのノウハウと海外での集荷事業の展開により、穀物の安定供給に貢献 食品：多様化する食のニーズに対応するとともに、農業・水産分野における社会的課題解決に寄与する事業を展開
ライフスタイル	保険：損害・生命保険の国内外代理店業務、保険仲介会社などによる海外展開、海外企業への保険仲介業務 繊維：原料からテキスタイル、繊維製品に至る企画・生産・物流・販売 住環境：賃貸・分譲マンション開発、住宅資材の企画・販売、海外ホテルレジデンスの運営 メディカル・ヘルスケア：海外医療関連事業、リハビリ事業、介護用品事業の展開

市場環境 新型コロナウイルスの大流行という未曾有の事態は、世界中の人々の暮らしや価値観を大きく変える契機となりました。コロナ禍において身の回りの生活の見直しを図る消費者も増え、従来の商品やサービスの在り方が問われています。また、地球環境に配慮するという価値観が急速に拡大していく中、サプライチェーンの透明性を高め、大きく変容している消費者のニーズに対し、柔軟でスピーディに対応していくことが求められています。



アフリカ本部

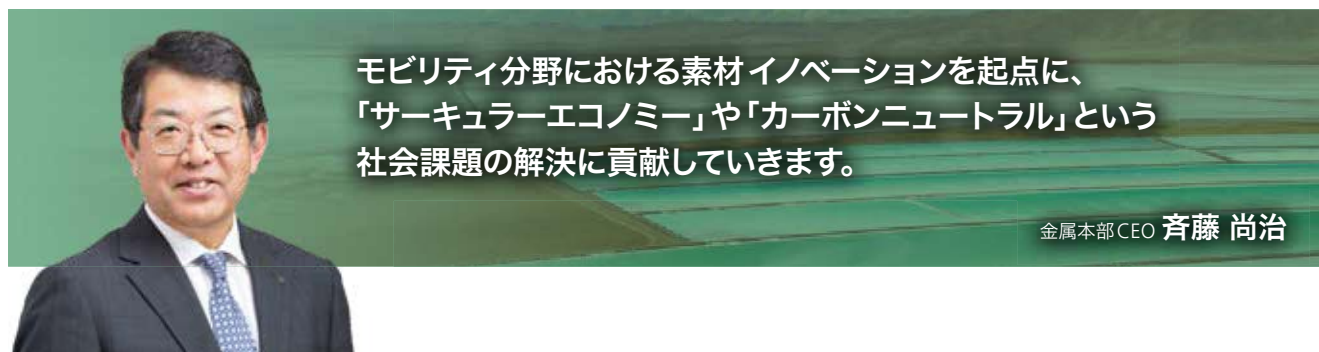
P.72



モビリティ	アフリカ全土における自動車の販売・アフターセールス事業、中古車販売、小・中規模生産事業、建機・農機の輸入卸売およびリース事業、南アフリカにおける自動車生産支援事業・現地部品製造事業・代理店事業、スタートアップ出資を通じたネクストモビリティ/MaaS事業
ヘルスケア	西部アフリカを中心とした医薬品卸売、北アフリカにおける医薬品生産事業
消費財	消費財(化粧品・飲料など)の製造・卸売、ショッピングモール・スーパーマーケットの開発・運営、肥料生産・販売などの農業関連事業
電力・インフラ	システム構築・統合・メンテナンスなどのIT事業、港湾開発・再生可能エネルギーなどのインフラ事業

市場環境 アフリカ本部がターゲットとするアフリカ市場は、2018年から成長が加速し、また今後も持続的な成長が期待されています。中期的には世界平均以上のペースでの成長が予測され、中間所得層は2010年の3.5億人から、2030年には5億人前後になる見通しです。

金属本部



ビジネスモデルと中長期戦略

金属本部は、鋼材や非鉄金属を単なる素材としてではなく、それぞれが独自の特性・機能を持った商品として捉え、ユーザーとサプライヤー相互のニーズに応じて最適な商品や物流の提案を行っています。また、「自動車薄板」「金属製品」「非鉄金属」「資源循環」の4つのSBU*編成を通じて、動脈・静脈の双方向から、業界／商品軸に応じたお客さまの広範なニーズに対し、迅速かつ専門性を持った対応を実現しています。

具体的には、長年培った海外ネットワークを生かした調達力と、国内外に保有する多種多様な加工・物流機能に加え、変化の激しい世の中への対応として、機能・技術・市場の掛け合わせを通じた自動車関連、自動車関連以外の双方の分野での新しい事業価値創造・提供を続けています。

主力である自動車関連事業については、自動車業界の大変革期への備えとして、ニーズの変化に応じて既存の保有機能を進化させるとともに、車の軽量化・電動化などの変革の流れをリードする新機能・新事業の具現化にまい進しています。また、これら

の機能を武器にトヨタグループ以外への拡販にも積極的に取り組み、より一層の充実を図ります。

一方、自動車関連以外の事業については、自動車関連事業との相乗効果をうまく取り込みながら、自動車以外という広大なビジネスフィールドの中で、脱炭素社会・資源循環型社会への移行などを含めた社会課題解決につながる分野を中心に、リサイクル・資源開発という当社の強みを生かした新市場開拓・新事業創造を進めていきます。

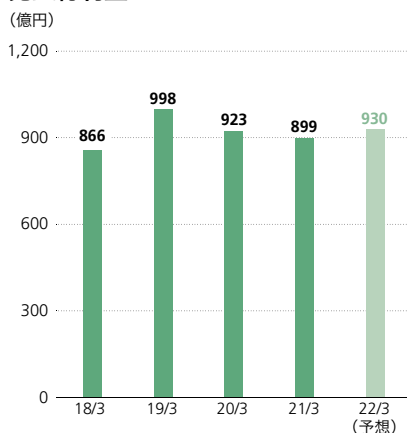
また、本部経営基盤への取り組みとして、DX分野ではデジタルツール導入だけにとどまらず、デジタル技術を活用した新たな価値創造につながる取り組みに注力しています。働き方改革については、コロナ禍によりその取り組みを大きく進化させ、柔軟な働き方／多様な考えを受容する職場環境の創造を進めています。

これらの幅広い取り組みによって、既存ビジネスの深化と新たなビジネスの探索を両立し、変化に強いバランスの取れた事業構造を確立することで中長期目標の実現を目指します。

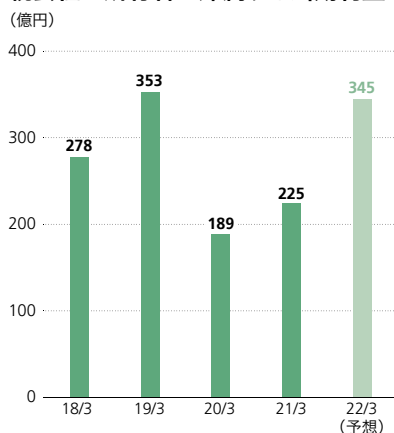
* SBU: Strategic Business Unit

業績推移と予想

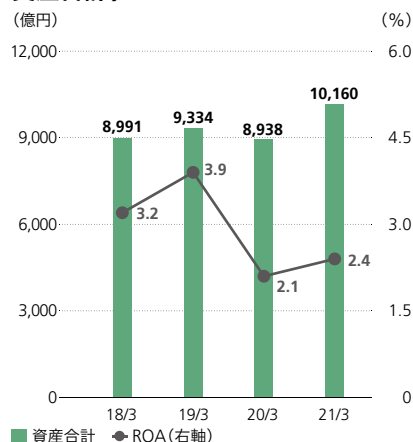
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



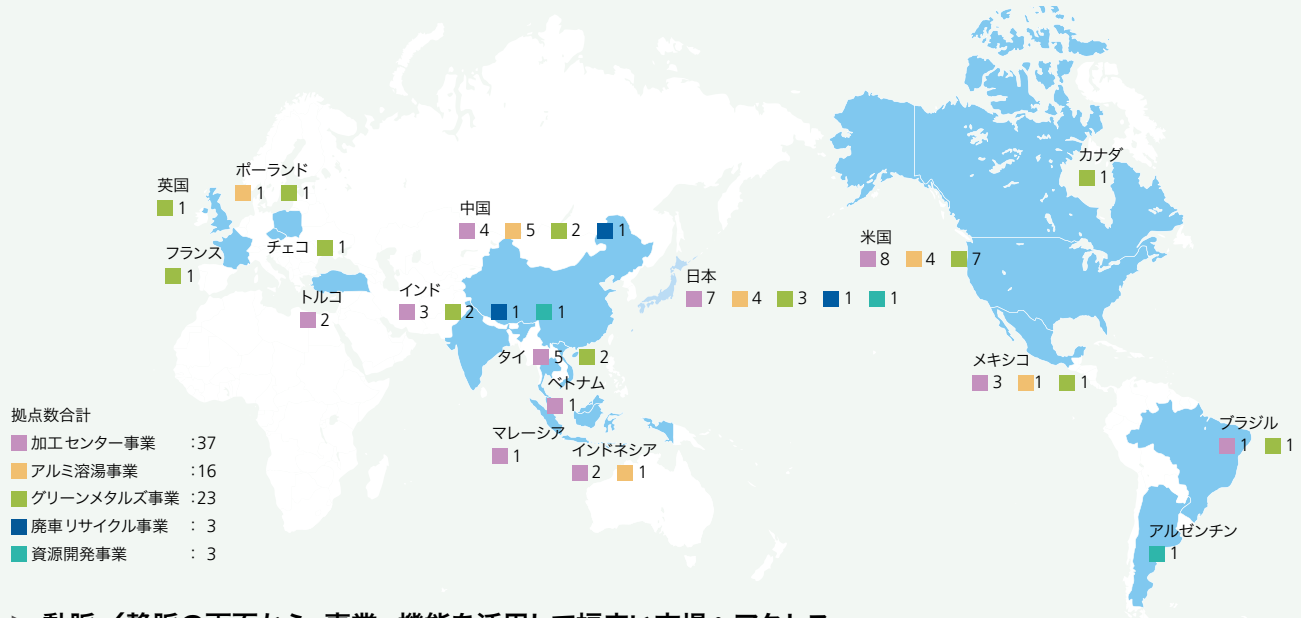
* ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

社会課題
解決への
取り組み

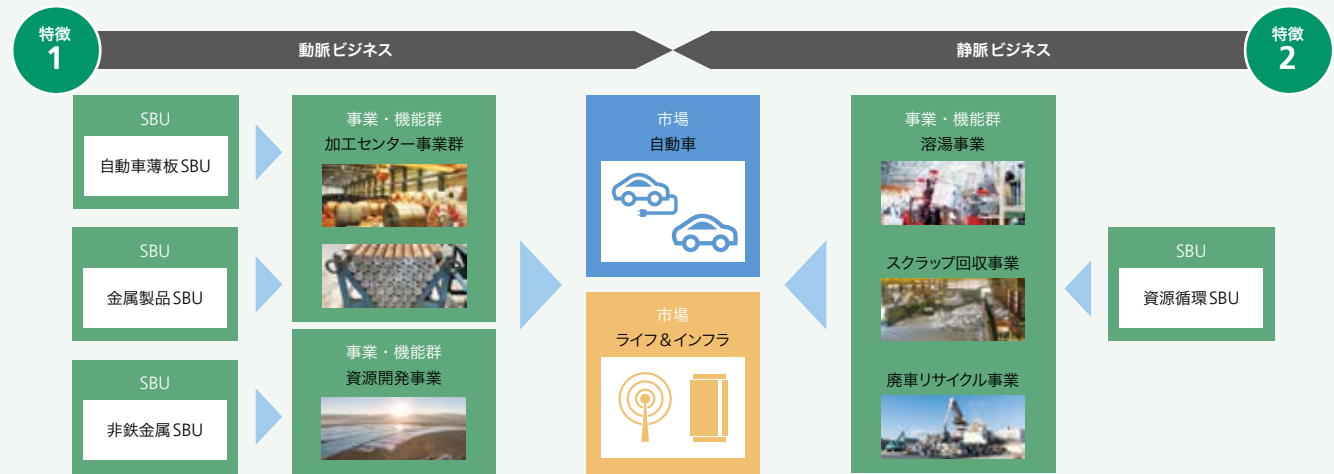
- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車 / 工場・プラントCO₂を削減することで、脱炭素社会移行に貢献
- 廃棄物を資源化することで、モノづくりを支え、循環型社会に貢献

▶ 金属本部のビジネスポートフォリオ

マルチマテリアルを軸に、高機能事業を17カ国82拠点で世界展開し、今後も事業領域を拡大していきます。



▶ 動脈 / 静脈の両面から、事業・機能を活用して幅広い市場へアクセス



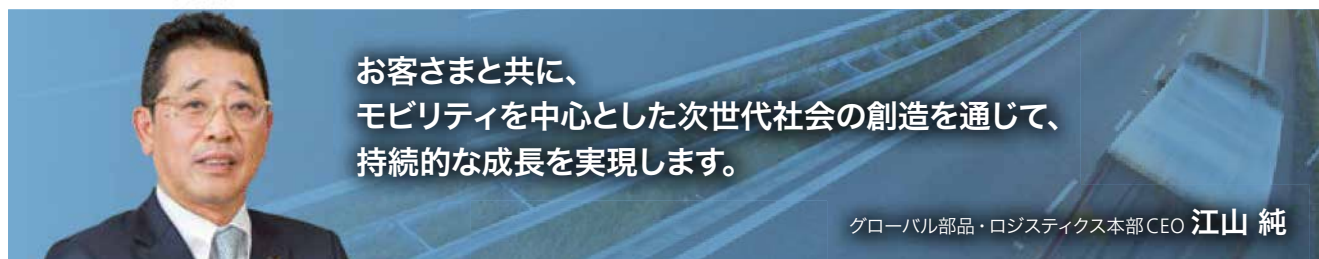
特徴 1

モビリティ分野をはじめとして、国内外で各商品の加工を含めた総合物流ニーズに応じた事業を展開し、マルチマテリアルな対応を通じて日々お客さまの生産活動をサポートしています。また、これからの電動化社会を支える資源開発(リチウム・レアアース)事業への注力を進めています。

特徴 2

世界各地域での戦略パートナーとの協業を加速させながら、当社ならではの特徴ある事業の拡大と、社会的要請である環境負荷の低減を両立させ、持続可能な資源循環ビジネスの構築を通じた未来社会への貢献を進めています。

グローバル部品・ロジスティクス本部



グローバル部品・ロジスティクス本部CEO 江山 純

ビジネスモデルと中長期戦略

グローバル部品・ロジスティクス本部の強みであるグローバルネットワーク・物流インフラ・需給管理・アッセンブリーなどの複合機能を発揮し、モビリティを中心とした次世代社会の創造を通じ、お客さまの期待を超え、お客さまと共に成長する課題解決本部を目指します。

現在世界38カ国に現地法人・事業体110社164拠点を展開し、これらの拠点・物流網を駆使し、部品の最適一貫物流体制を整えることにより、グローバル規模の自動車部品サプライチェーンを構築しています。

また、タイヤ組み付けなどのアッセンブリー事業やエアバッグ・クッションなどの生産事業を展開している他、内外装部品・用品分野においては、商品の企画・開発から原料調達・加工までを手掛けています。

当本部が有するグローバルな物流ネットワーク・需給管理機能と、当本部ならではのモノづくり機能を複合的に組み合わせることで、多種多様化するお客さまのニーズに適切に対応

しています。

中長期的な取り組みとしては、中核となるモビリティ分野で商品開発・原材料調達、加工・需給管理・物流・アッセンブリーなどの複合機能をデジタルと掛け合わせグローバルで最大化するとともに、社会の持続可能な発展に貢献します。

具体的には車台の統一化などに代表されるお客さまの車のつくり方の変化に合わせ、グローバルなサプライチェーンを管理するシステムを高度化し、物流事業のグローバル展開など新たなサービスの提供を推進します。

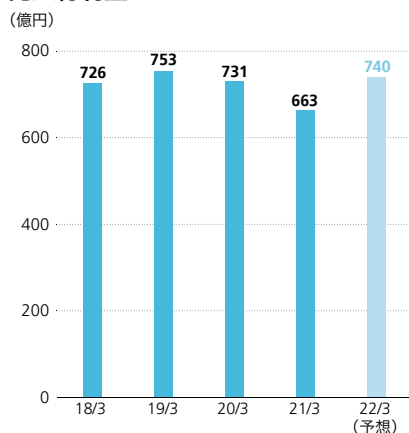
さらにバリューチェーンの拡大を狙った取り組みとして、先端技術・素材の発掘、新機能開発に引き続き注力していきます。

事業の多様化では既存事業で培ったノウハウ・強みを生かし、新たな顧客や事業パートナーの発掘を進めていきます。

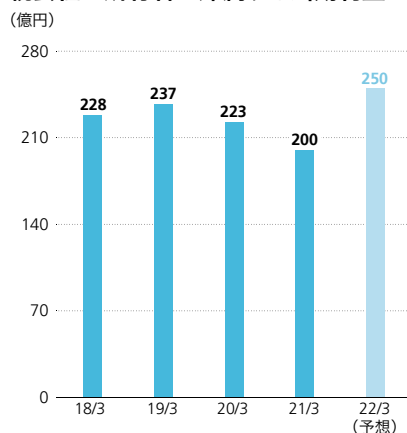
また、脱炭素社会実現に向け燃料電池などの環境ソリューション分野でのサービス開発にチャレンジしていきます。

業績推移と予想

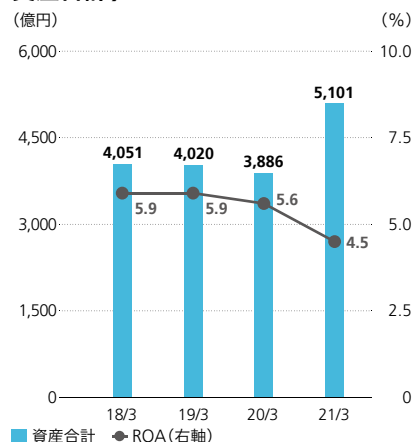
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

社会課題
解決への
取り組み

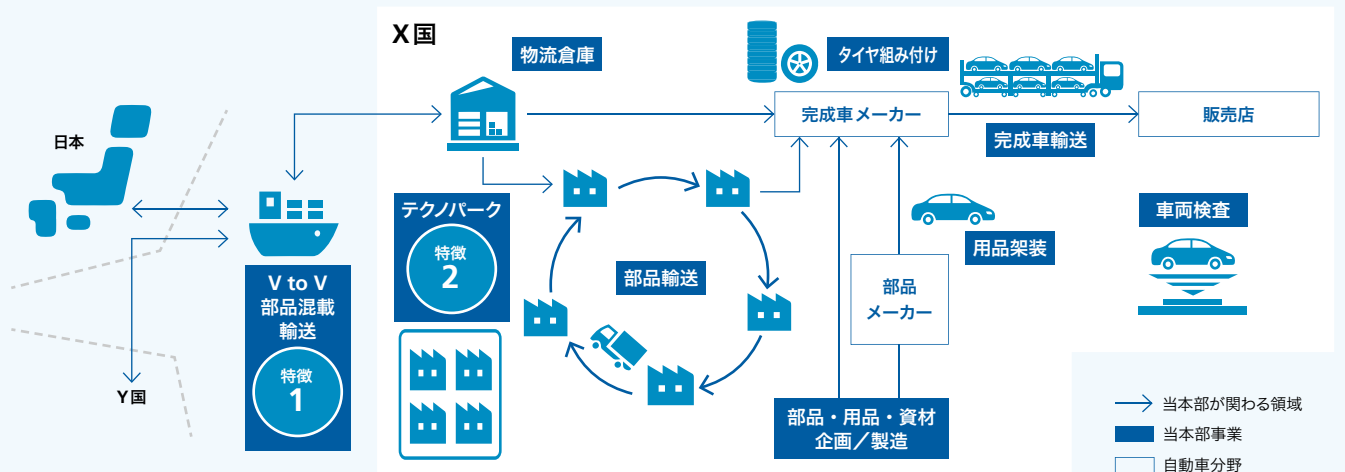
- 交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献
- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車 / 工場・プラントCO₂を削減することで、脱炭素社会移行に貢献

▶ 当本部が提供するバリューチェーン



▶ 当本部の事業群

モビリティ分野



モビリティ以外の分野



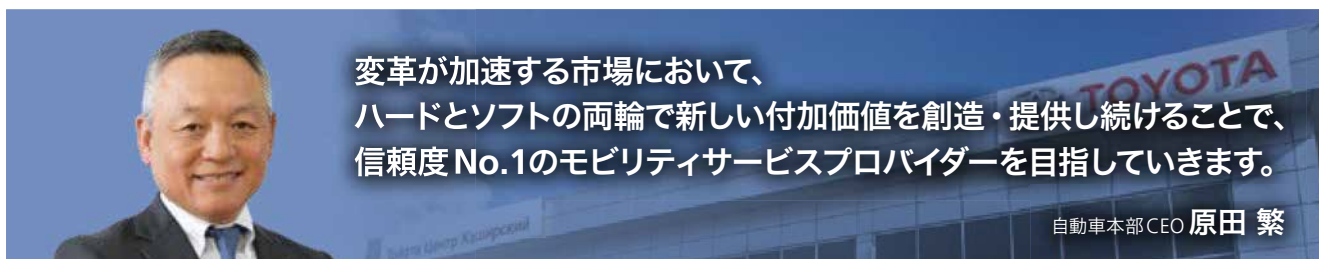
特徴 1

世界各国の自社物流拠点を活用し、受発注・在庫管理などの需給管理機能を付加した最適一貫物流を提供することで、部品安定供給、輸送コストの低減、納期短縮、在庫削減を実現しています。用品・資材分野では、商品企画・設計開発から部材供給・生産準備・品質管理までさまざまな付加価値を提供しています。

特徴 2

テクノパーク、タイヤ組み付け、完成車輸送、用品架装などさまざまな事業を運営し、モノづくりを営むお客さまの「最適サプライチェーン」の実現に貢献できる体制を構築しています。変化する市場のニーズに対し、これらの機能を複合的に組み合わせ、お客さまに提供することで、新たな価値創造を図ります。

自動車本部



ビジネスモデルと中長期戦略

自動車本部は、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います。また、世界146カ国に及ぶグローバルネットワークを通じて、総輸入販売代理店や販売店の事業を展開しています。販売・補給部品・アフターサービスを提供する地域密着型の自動車販売体制を構築し、お客さまから信頼される「町いちばん」のお店づくりを通して、安心・安全なモビリティ社会の実現に努めています。

今後さらなる成長が期待されるアジア・中南米などの新興地域では、小・中規模生産、販売、販売金融、アフターサービス、中古車流通・販売など、自動車バリューチェーンの川上から川下まで幅広く関わり、付加価値の高いサービスを提供することで、社会と経済の発展に貢献することを目指しています。

また、新型コロナウイルスの流行に伴う生活様式の変化や、脱炭素社会の実現に向けた車両の電動化、環境・社会問題に対す

る関心の高まりなど、変容する社会的トレンドを捉え、多様化するニーズに応える移動手段とサービスを提供できるよう、事業領域の拡大にも取り組んでいます。

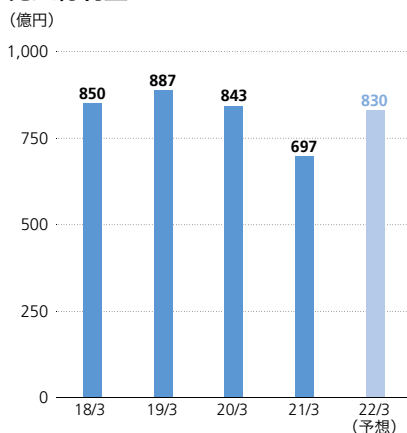
2021年3月には、ワクチン保冷輸送車のWHO医療機材品質認証を世界で初めて取得しました。ワクチンを一人一人に届けるため、コールドチェーンの整備を通じて、グローバルヘルスの領域にも積極的に取り組んでいます。

このように、「移動価値」(安全・安心・快適性の追求)、「社会価値」(雇用創出・医療課題解決への貢献)、「環境価値」(環境・生態系保全への貢献)、「経済価値」(地域経済の活性化)の4分野での価値提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

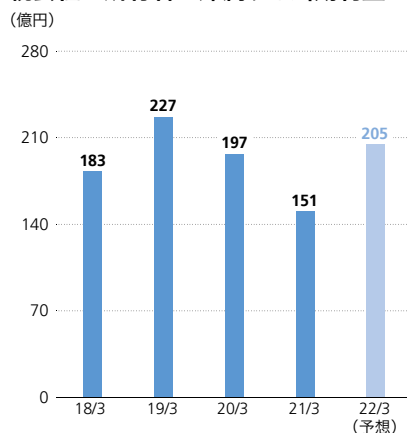
さらに、各国・各地域社会の良きパートナーとなり、自動車以外のビジネス機会を発掘する尖兵として、当社全体の事業領域拡大を牽引することを目指しています。

業績推移と予想

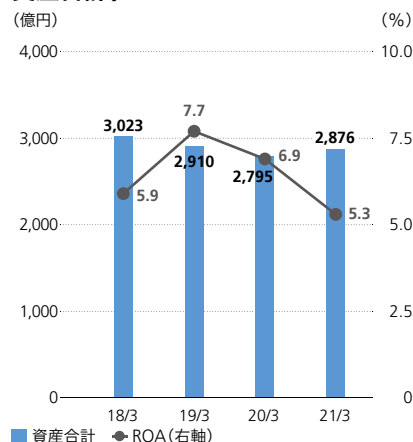
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

社会課題
解決への
取り組み

- 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

▶ 世界に広がる事業展開と地域戦略

特徴
1

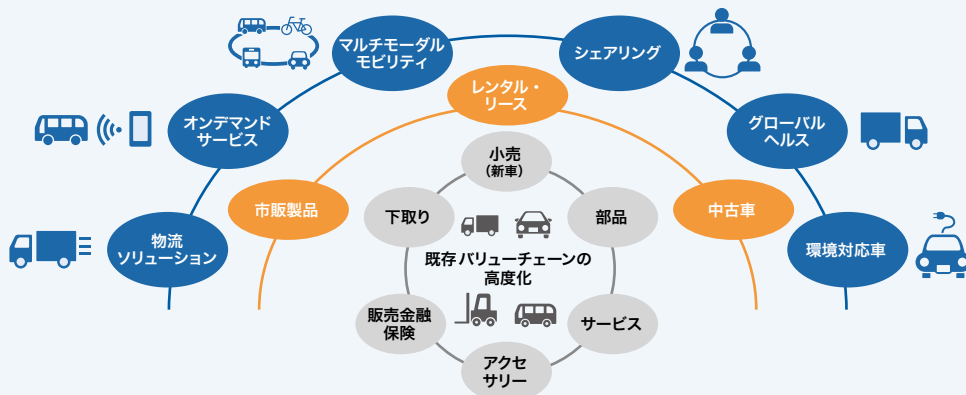


▶ モビリティバリューチェーンの構築・拡大

特徴
2



▶ ライフスタイルの多様化・新しいモビリティニーズへの対応



特徴
1

これから本格的なモータリゼーションを迎える新興国を中心に48カ国で総輸入販売代理店や販売店を展開し、サービスの拡充に取り組んでいます。今後も、当本部が付加価値を提供できる市場を見極め、積極的に開拓を進めていきます。

特徴
2

販売店事業の3Sオペレーション(小売・部品・サービス)をはじめ、川上から川下に至る幅広いバリューチェーンの中で当本部の付加価値を高め、ビジネス機会の開拓に取り組んでいます。また、新たなモビリティサービス領域での知見を獲得し、ヒトやモノの移動に関するさまざまな課題解決に取り組んでいます。

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部



「競争力の向上」「効率改善」「人材育成」により
生産性の高い組織を実現しつつ、次世代モビリティ社会への対応や
カーボンニュートラル社会実現に向けた対応を加速していきます。

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部 CEO 永井 康裕

ビジネスモデルと中長期戦略

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部は、機械分野、エネルギーソリューション分野、インフラソリューション分野において、事業を展開しています。

機械分野では、自動車産業向けを中心に生産設備の一貫したサポート機能を提供しています。自動車以外の分野においても産業機械、医療・分析機器、繊維機械などの販売をグローバルに展開しています。デジタル技術を活用した新たな事業基盤の確立や将来有望なCASE分野からの新たなビジネス創出にも取り組んでいます。

エネルギーソリューション分野では、カーボンニュートラル社会実現に貢献する事業として、風力・太陽光、水力、地熱、バイオマスなどの発電事業を全世界規模で展開しています。アフリカ、新興国での開発促進、洋上風力開発など発電事業を強化しつつ、バーチャルパワープラントや分散化電源の開発などにより、安定安価な再生可能エネルギーの供給に取り組んでいます。また、バイオマス分野で高品質でクリーンな燃料を供給し、お客さまの環境負荷低減に必要なソリューション提供に取り組んでいます。

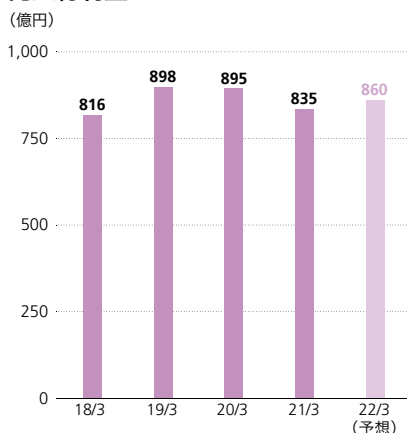
インフラソリューション分野では、新興国での社会課題解決に貢献するため、強みがある中東・アフリカ・新興国において、事業提案・資金調達・設計・調達・建設工事に至るまでのインフラ整備や空港、港湾、水関連事業などのインフラ運営に取り組んでいます。また、カーボンニュートラル社会実現に向けた新興国での再生可能エネルギー資源活用や船舶燃料のLNG転換、バイオディーゼル供給などのソリューション提案も行い、社会の環境負荷低減に取り組んでいます。

次世代モビリティ社会への移行に伴う自動車産業の構造変化、カーボンニュートラル社会実現に向けた再生可能エネルギー市場の急拡大、中東・アフリカ・新興国でのニーズの多様化など大きく変貌する外部環境に対して、既存ビジネスの収益基盤をより強固にすると同時に、お客さまの声に答えながら自己変革や成長を加速するための事業構造転換にも取り組んでいく考えです。

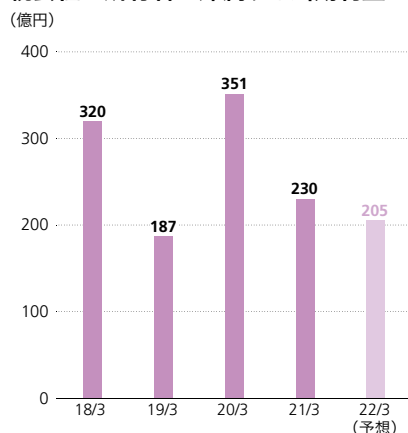
(注)2021年4月より、従来の電力事業分野とエネルギー・プラント分野は、エネルギーソリューション分野とインフラソリューション分野へ事業再編を行いました。

業績推移と予想

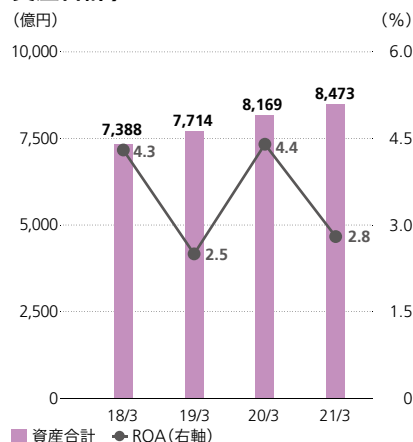
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA *



* ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

▶ 機械・設備の一貫したサポート機能

特徴
1



▶ 再生可能エネルギー事業の強化

特徴
2

北海道・道北エリアにおける発電・送電・蓄電事業の例

風力発電所



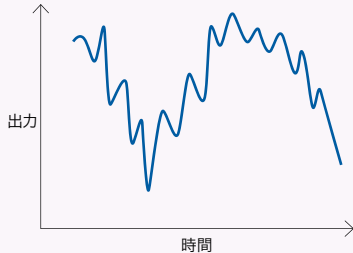
蓄電池システム



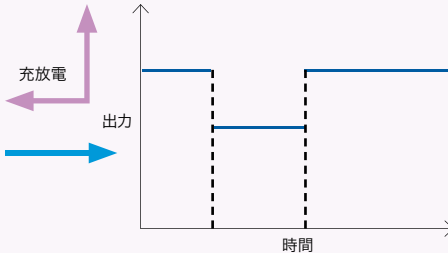
送電ルート概要



蓄電池による発電出力整形前



蓄電池による発電出力整形後



- 風況が良いにもかかわらず送電網が脆弱なエリアに送電線を建設することで、再生可能エネルギーの普及に貢献します。
- 風力発電の不安定な電力に蓄電池システムの充放電を組み合わせることで、電力系統に負担をかけることなく再生可能エネルギーを供給します。

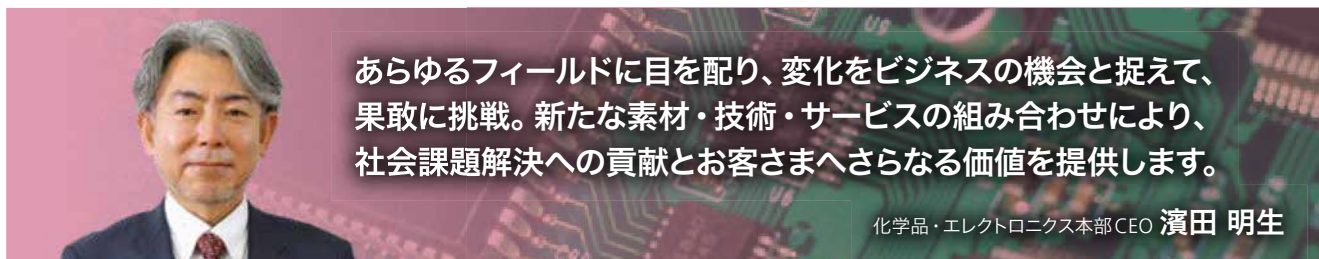
特徴
1

各種機械・設備を調達・販売するだけでなく、企画・提案や技術開発、品質管理、効率的な物流、据え付け、アフターサービスに至るまでトータルにサポートし、お客さまの生産体制の構築に貢献しています。

特徴
2

風力発電所の豊富な稼働データを分析し効率的なメンテナンスを行うことで、稼働率の向上と費用の削減を進めます。再生可能エネルギーに求められている安定化と低コスト化を実現できる事業体を目指して努力を続けています。

化学品・エレクトロニクス本部



ビジネスモデルと中長期戦略

化学品・エレクトロニクス本部は、自動車材料、化学品、エレクトロニクスの3分野で事業を行っており、素材・材料・部品を軸に築いた幅広いネットワークと知見を強みとしています。これらの強みと新技術を掛け合わせながら、①新たなモビリティ社会の実現に向けた取り組み、②環境への負担を軽減する脱炭素・循環型ビジネス、③生活の基盤に貢献するビジネスに注力し、本部一体となって事業拡大を推進しています。

自動車材料分野では、自動車用の樹脂・ゴムなどの製造・販売に加え、車載電池向けなどの部材・部品の供給をグローバルネットワークを通じて展開しています。基盤事業で培った当社の機能を新地域・新市場で横展開するとともに、次世代自動車への素材・部材の提案を通じて、自動車の技術変革に対応していきます。

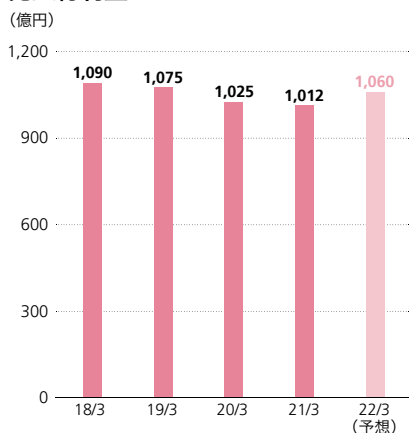
化学品分野では、快適な暮らしを支える洗剤、衛生用品、包装材料などの化学製品を幅広く取り扱い、強力な販売ネットワークを生かしてビジネスのさらなる拡大を目指しています。また、重要な資源の一つであるヨードの生産・販売においては、化合物製造

販売などバリューチェーンの強化にも積極的に取り組んでいます。世界市場で高いシェアを有する特徴ある事業をより強化、拡大させるとともに、世界的な課題であるプラスチック資源のリサイクルや植物由来のバイオプラスチックの取り扱いを推進するなど、新たな事業の確立に向け取り組んでいます。

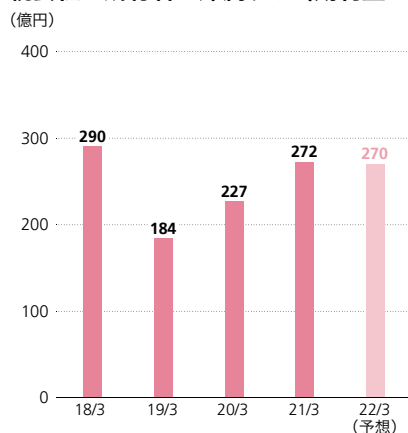
エレクトロニクス分野では、日本最大の電子デバイス商社グループとして、自動車や産業機器などに組み込まれる電子部品やソフトウェアを幅広く取り扱っています。自動車産業の変化と技術の変化を先取りし、HEV、PHEV、BEV、FCEVなどの環境対応車向け技術開発、自動車の知能化・情報化を見据えた「つながるクルマ」向けデバイス・サービスの開発、自動運転社会に対応する高度なインフラの整備、新サービスの開発・事業化に積極的に取り組んでいます。また、さまざまな人とモノをつなぐネットワーク事業をグローバルに展開するとともに、有力な関連会社群のノウハウ・機能を拡充・集約し、国内外で各事業の強化を進めていきます。

業績推移と予想

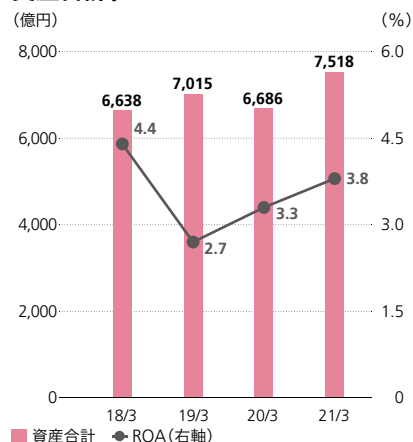
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

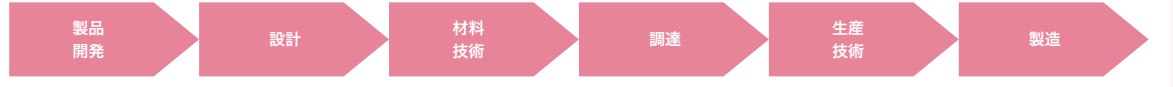
社会課題
解決への
取り組み

- ・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
- ・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

▶ 自動車材料分野の取り組み

特徴
1

顧客プロセス



提供機能



▶ 化学品分野の取り組み

特徴
2

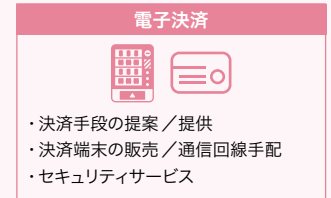
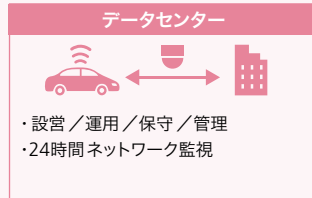


▶ エレクトロニクス分野の取り組み

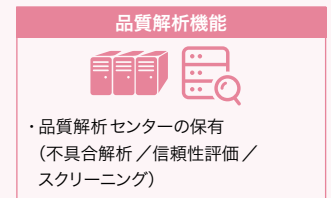
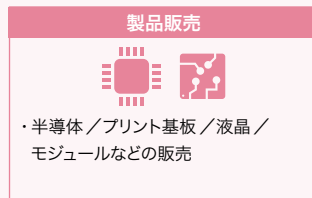
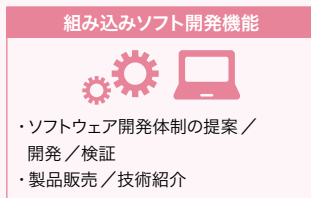
特徴
1

特徴
2

情報産業事業領域



電子デバイス事業領域



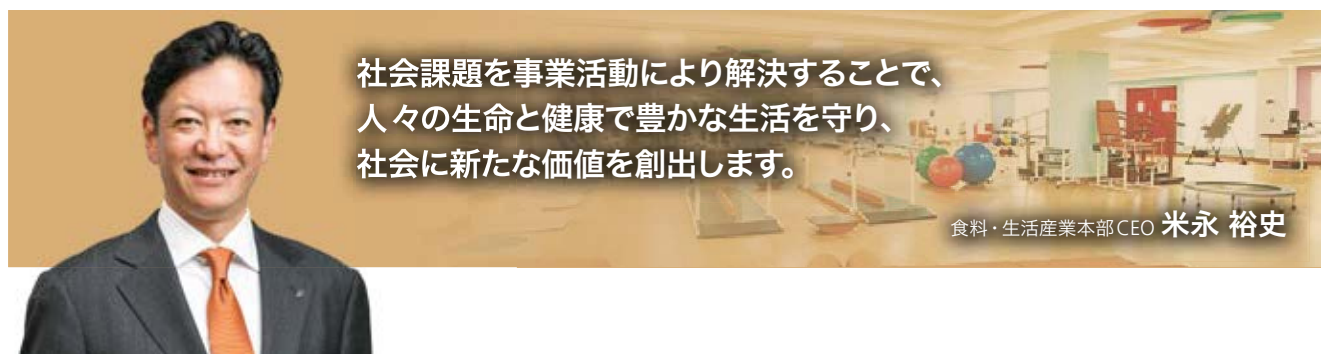
特徴
1

自動車産業の「100年に一度」といわれる構造変革に対応するために、自動車材料分野では、幅広い知見を強みに製品開発・設計から生産まで一貫した機能とお客さまに寄り添った技術を提供。エレクトロニクス分野では、最先端技術の半導体、組み込みソフトウェア技術を強みとした製品の販売、モジュール製品の設計開発およびMaaS事業に取り組んでいます。

特徴
2

社会と共に持続的に成長し続けることを目指し、脱炭素・循環型ビジネスへの取り組みを加速しています。化学品分野では、業界をリードするバイオプラスチック取り扱い/プラスチックリサイクル事業を推進。エレクトロニクス分野では自動車の電動化に対応し、パワー半導体およびエンジニアリング機能強化に取り組んでいます。

食料・生活産業本部



社会課題を事業活動により解決することで、
人々の生命と健康で豊かな生活を守り、
社会に新たな価値を創出します。

食料・生活産業本部 CEO 米永 裕史

ビジネスモデルと中長期戦略

食料・生活産業本部は、6分野で幅広いビジネスを展開し、グローバルな市場で人々の健康で豊かな生活に貢献しています。また、持続可能な社会の実現に向けて積極的に取り組んでいます。

穀物分野では、国内サイロ事業で長年培った経験とノウハウを強みとしています。グローバルでは、主にブラジル産穀物の安定供給に係る取り組みを強化しており、今後もその知見と保有するアセット・機能・グローバルネットワークを連携し、さらなる事業拡大を進めていきます。

食品分野では、国内外の製造加工拠点や食品サービス事業会社で当社独自の安全管理を徹底し、質の高い商品を提供しています。消費者を起点としたバリューチェーンを最適化することで、多様化するお客さまのニーズに柔軟に対応していきます。

保険分野では、国内トップクラスの保険代理店業、海外では保険仲介事業を強みとしています。カーボンニュートラルの取り組みにおいて関心が高い再生エネルギー事業の支援も強化しており、リスク分析から保険手配までのサービスを一貫して提供しています。

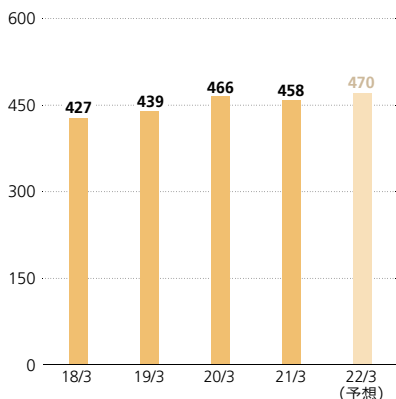
繊維分野では、素材開発から生産・販売まで総合サプライヤーとしての機能を強みとし、アパレルロスの削減、エアバッグ端材のリサイクル、和紙を使用した糸を用いたブランドの立ち上げなど、環境負荷の低減に積極的に取り組んでいます。

住環境分野では、企業の海外進出をサポートするホテルレジデンスや企業保有不動産の有効活用、リノベーション賃貸案件などを展開しています。差別化された商品・サービスを基軸に、今後も国内外で消費者の生活、企業の活動をサポートするインフラを提供し、安心、快適、健康に暮らせるまちづくりを進めていきます。

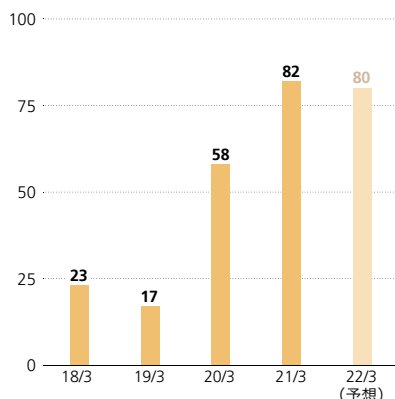
メディカル・ヘルスケア分野では、国内でのリハビリ事業、介護用品事業など社会的な課題解決に向けた事業をより強化しています。また、インドにおける日本の医療技術・サービスの提供を目的とした病院事業の展開と周辺事業の連携を構築し、現地の医療発展へ貢献しています。

業績推移と予想

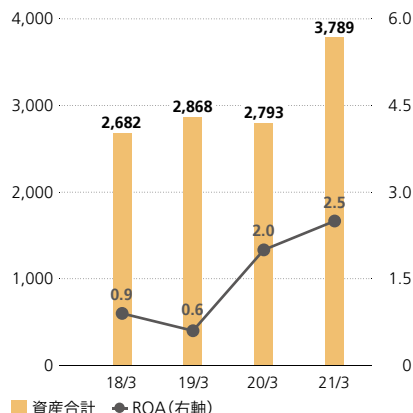
売上総利益
(億円)



親会社の所有者に帰属する当期利益
(億円)



資産合計 / ROA*
(億円) (%)



*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

▶ 事業活動を通じ持続可能な社会に貢献

特徴
1

食料SBU

水産資源の持続的供給



AI・IoT技術によるクロマグロ幼魚のサイズ測定自動化サービスを開発。これにより、養殖いけす内の養殖魚のサイズ測定時に発生する作業の効率化が期待され、養殖業の生産性が大きく向上します。

穀物原料の安定的な供給



人口動態予測にのっとり、長期的な目線で経営資源を集中的に投入し、安定的な供給体制を確保します。また、違法森林破壊農地を使用した農家からの調達排除など、環境保護にも配慮しています。

フードロスの削減



関連会社、パートナーと連携し食品の賞味期限長期化や、物流改善・需給最適化に取り組んでいます。サプライチェーン上の無駄を排除することで、フードロスの削減に貢献していきます。

ライフスタイルSBU

サステナブルな素材



豊田通商グループでは、綿花買い付けから製造販売まで一貫したフェアトレード認証コットンを取得。生産から消費まですべてのプロセスを通し、フェアトレード製品の認知拡大を推進していきます。

住み続けられる街、暮らし



太陽光発電システムや蓄電池、防水板などの環境配慮型商品・防災関連商品の取り扱い、企業の保有不動産の有効活用などを通じ、サステナブルな街・暮らしづくりに貢献しています。

各種リスク保険の提供



保険事業では、再生可能エネルギー事業のリスク分析から保険手配までを実施。サイバー保険やコロナ保険など新しいリスクに対応することで、お客さまの事業のサステナビリティを担保していきます。

▶ 人々のLife(生命・生活)を守り、グローバルに事業領域を拡大

特徴
2

SAKRA WORLD HOSPITAL

2014年にパートナー企業とインドで同病院を開業。豊田通商グループがアフリカで経営するクリニックとデジタルサービスをつなぎ、両施設の医療サービス向上に向けた遠隔診療などを実施しています。同国での医療の安全性・品質の向上および効率化に貢献していきます。



ブラジルにおける穀物事業

ブラジル中・北東部において、自社倉庫・港湾ターミナルなどを起点とした穀物集荷事業を通じ、穀物の安定調達・供給体制の強化を推進。世界に向けた穀物安定供給へのさらなる貢献を目指します。また、綿実油製造販売事業は、品質・取扱量ともにブラジル国内トップクラスを誇ります。



ホテルレジデンス事業

2014年にインドネシアで駐在員・出張者向けサービスアパートメントAXIA第1期を開業。2016年にAXIA第2期を開発・運営開始しました。さらなる顧客ニーズに応えるため、安心、安全な宿泊施設運営ノウハウを基にファミリー向けサービスアパートメントAXIA第3期プロジェクトを立ち上げています。



Bungasari Flour Mills Indonesia

2012年からインドネシアの製粉事業に取り組んでおり、著しい経済発展を続ける同国の小麦粉加工食品の生産拡大と品質向上に貢献しています。ジャカルター極集中から地域格差を埋めるべく、複数新工場を地方主要都市へ展開していきます。

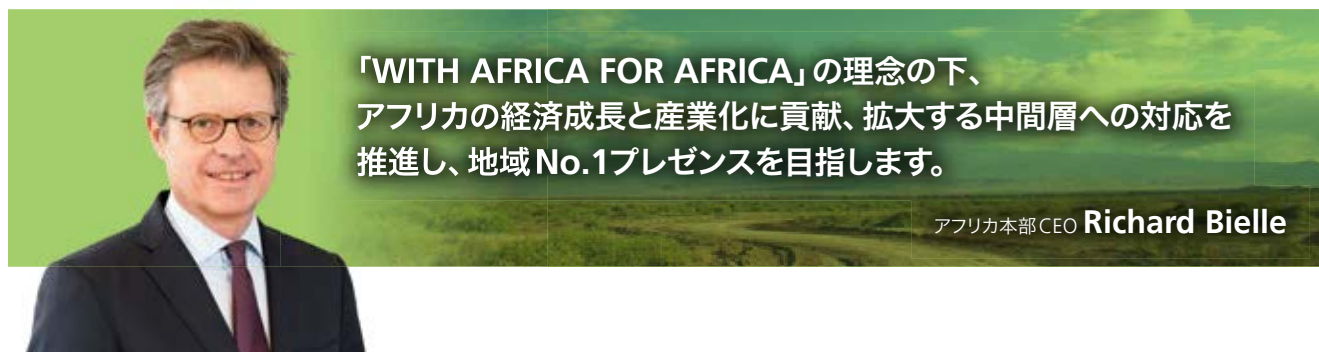


オンサイトクリニック事業

タイにおいて、政府系の最高水準医療機関との協業でトヨタグループの工場内にクリニックを設置。高い信頼性と利便性、適正な費用の医療を提供し、医療費負担削減と従業員の健康に貢献しています。



アフリカ本部



ビジネスモデルと中長期戦略

アフリカは、中間層の急拡大や若年層中心の人口構成を背景に「最後のフロンティア」と呼ばれ、その成長性に世界から期待が集まっています。政情不安、財政難などの課題を抱える地域もある一方、近年では安定的な経済成長を見込めるようになってきており、日本でもアフリカ開発会議(TICAD)へ参加する民間企業が増加するなど、注目度が増しています。

アフリカ本部では4つの事業領域において、アフリカ全54カ国、総勢約22,000名の従業員が多彩なビジネスを展開しています。
①事業ポートフォリオの多様化、②グローバルブランドとのパートナーシップ強化、③バリューチェーンの統合を事業戦略として、アフリカの経済成長と産業化に貢献、拡大する中間層への対応を推進しています。

モビリティ分野では、中核をなす自動車事業において、組立生産展開の拡大や、中間層向けラインアップの拡充、南アフリカ最大の自動車ディーラーCFAO Motors South Africaを活用した販売強化を進めていきます。さらに、アフリカのスタートアップに特化したベンチャーキャピタルMobility 54 Investment SASに

よるMaaS領域での事業開発を進め、モビリティを軸とする産業の包括的な発展を支援していきます。

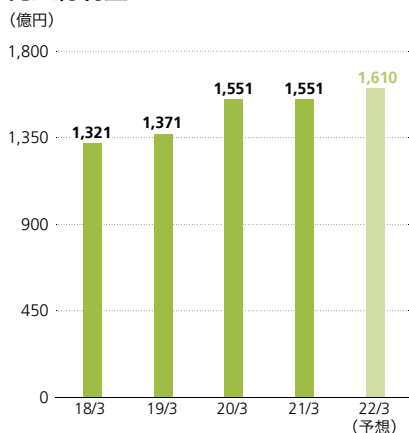
ヘルスケア分野では、アフリカ24カ国で医薬品の配送事業、また医薬品ライセンス生産を展開しています。事業展開の拡大および新規サービスの創出を進め、人々の健康に寄与する取り組みを推進していきます。

消費財分野では、化粧品、飲料などの消費財の現地生産事業、カルフル社との提携によるショッピングモール運営事業を展開。生産商品の拡充、さらなる店舗展開を行い、現地調達、生産、販売を通じてアフリカの産業化と雇用創出に貢献していきます。

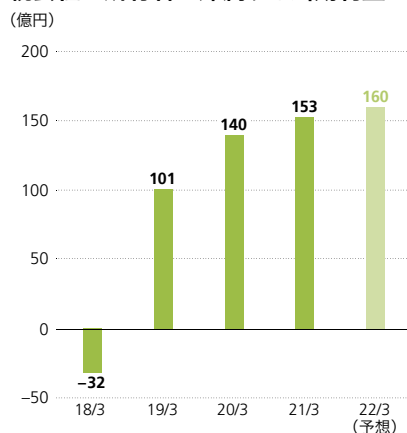
電力・インフラ分野では、再生可能エネルギー(風力・太陽光・地熱など)事業、港湾開発事業を中心に、アフリカ各国のポテンシャルとパートナー企業の強みを生かしたプロジェクト開発を進めています。経済発展に不可欠なエネルギー・インフラ整備を通じてアフリカに貢献していきます。

業績推移と予想

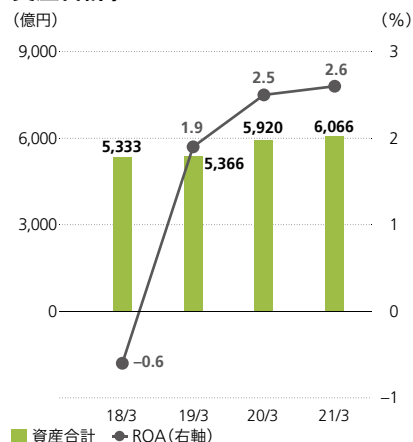
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

アフリカにおける
当社グループビジョン

特徴
1

展開している事業



モビリティSBU



ヘルスケアSBU

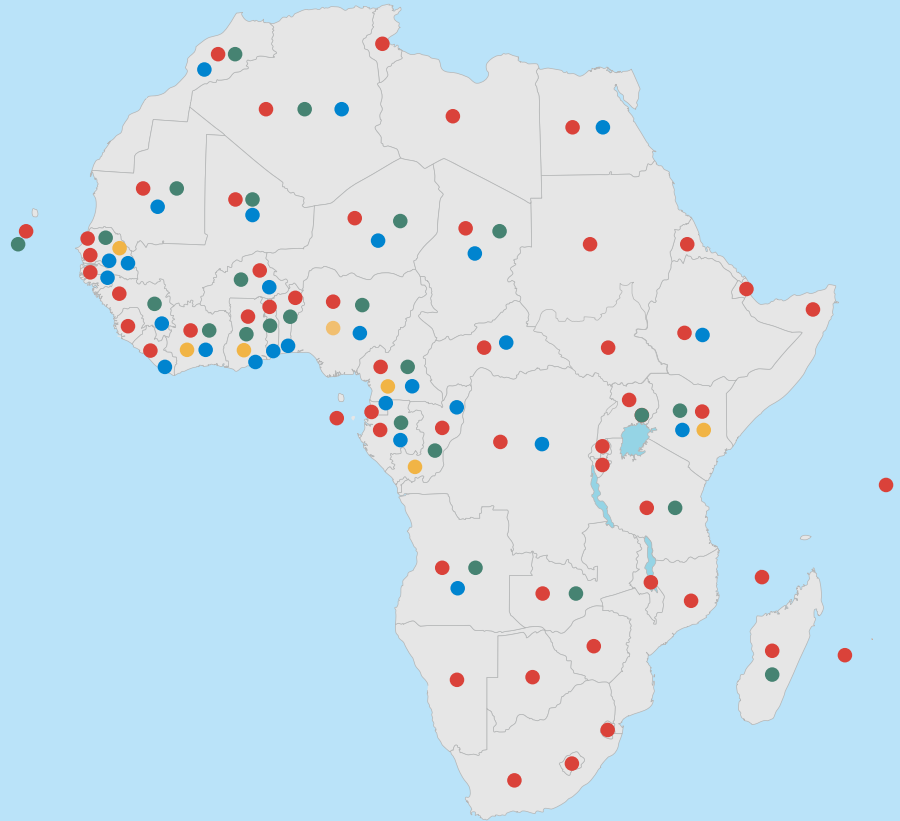


消費財SBU



電力・インフラSBU

WITH AFRICA FOR AFRICA



アフリカ全土を
カバーするネットワーク

特徴
2

- モビリティSBU
- ヘルスケアSBU
- 消費財SBU
- 電力・インフラSBU

特徴
1

「WITH AFRICA FOR AFRICA」という理念の下、アフリカの人や社会と共に成長することを目指し、事業基盤のさらなる強化と拡大に取り組んでいます。アフリカにおける真のリーディング企業となるべく、事業創造のみならず、人材育成や社会貢献活動を通じてアフリカの自立的発展に貢献しています。

特徴
2

東南部アフリカを中心に、自動車代理店事業を基盤としたネットワークを築いた豊田通商と、西部地域の仏語圏アフリカで1世紀以上の歴史と確固たるプレゼンスを持つCFAOとの共働により、アフリカ全土にわたって効率的・戦略的な事業展開を行っています。

マネジメント体制

取締役 * 代表取締役



取締役会長
加留部 淳



取締役社長*
貸谷 伊知郎



取締役*
近藤 隆弘



取締役*
富永 浩史



取締役*
岩本 秀之



取締役(社外)
藤沢 久美



取締役(社外)
河本 邦仁



取締役(社外)
Didier Leroy



取締役(社外)
井上 ゆかり

経営幹部

社長、CEO
貸谷 伊知郎

副社長、CCO
近藤 隆弘

社長補佐、国内地域・顧客管掌、
東京本社管掌(副)、海外地域管掌(副)

本部CEO、極CEO
Richard Bielle

アフリカ本部、アフリカ地域統括
CFAO 社社長

本部CEO、極CEO補佐
永井 康裕

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部、
新興地域

CSO、極CEO
富永 浩史

東京本社管掌、海外地域管掌、
CDTO管掌、CHRO管掌、
国内地域・顧客管掌(副)、
欧州地域統括、新興地域統括

CFO
岩本 秀之

極CEO
椿本 光弘

豪亜地域統括
豊田通商アジアパシフィック社社長

本部CEO
江山 純

グローバル部品・ロジスティクス本部

本部CEO
斉藤 尚治

金属本部

本部CEO
米永 裕史

食料・生活産業本部

極CEO
綿貫 辰哉

東アジア地域統括
東アジア総代表
豊田通商(中国) 総経理
北京事務所長

CDTO、本部COO、極CEO補佐
今井 斗志光

アフリカ本部、アフリカ地域

極CEO
佐合 昭弘

北米地域統括
豊田通商アメリカ社社長

本部CEO
原田 繁

自動車本部

本部CEO
濱田 明生

化学品・エレクトロニクス本部

CEO : Chief Executive Officer
CCO : Chief Compliance Officer
CSO : Chief Strategy Officer
CFO : Chief Financial Officer
CDTO : Chief Digital & Technology Officer
COO : Chief Operating Officer
CHRO : Chief Human Resources Officer

監査役



常勤監査役
塩崎 泰司



常勤監査役
宮崎 和政



監査役
豊田 周平



監査役
桑野 雄一郎



監査役
高橋 勉

執行幹部

稲角 秀幸

カンパニープレジデント
㈱ユースエナジーホールディングス社長

木村 和昌

アフリカ本部新規事業開発COO、
極CEO補佐
アフリカ地域

前田 滋樹

極CEO補佐、カンパニープレジデント
豪亜地域
豊田通商タイランド社社長
豊田通商タイホールディングス社社長

齋藤 彰徳

副社長補佐

早田 元哉

極CEO補佐、カンパニープレジデント
新興地域
NovaAgri (ノバアグリ) 社会長兼CEO

秦 直之

本部COO
金属本部

青木 厚

カンパニープレジデント
㈱ネクスティ エレクトロニクス社長

服部 治行

極CEO補佐、カンパニープレジデント
北米地域
豊田通商メキシコ社社長

浦田 和幸

本部COO
化学品・エレクトロニクス本部

柿原 安博

本部COO、CDTO補佐
化学品・エレクトロニクス本部

中山 弘揮

本部COO
グローバル部品・ロジスティクス本部

入川 史郎

本部COO
自動車本部

江積 哲也

本部COO
自動車本部

金澤 勇一

本部COO
グローバル部品・ロジスティクス本部

Michael T. Lavender

極CEO補佐
北米地域
豊田通商アメリカ社副社長

国弘 浩介

本部COO
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部
豊田支店長

南 浩二

本部COO、極CEO補佐
アフリカ本部、アフリカ地域
CFAO社副社長

片山 昌治

本部COO
金属本部

濱瀬 牧子

CSO補佐
CHRO

堀崎 太

本部COO
グローバル部品・ロジスティクス本部

佐藤 一範

カンパニープレジデント
豊通ケミプラズ株社長

反尾 敏幸

本部COO
食料・生活産業本部

唐戸 潤

CDTO補佐

廣部 貴巳

極CEO補佐、カンパニープレジデント
欧州地域
豊田通商ヨーロッパ社社長
豊田通商UK社社長

石井 宏昌

本部COO
金属本部

平田 竜也

本部COO
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

松崎 英治

CDTO補佐

尾崎 真人

CSO補佐

八廣 展明

本部COO
化学品・エレクトロニクス本部

赤坂 拓郎

本部COO
自動車本部

大塚 慎一郎

本部COO、極CEO補佐
アフリカ本部、アフリカ地域

加藤 茂治

本部COO
食料・生活産業本部

(注)会社名および役職名は記載当時の表記を使用しています。(2021年6月24日現在)

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、豊田通商グループ基本理念において、「人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」ことを企業理念として掲げ、良き企業市民としてこの理念を適法・適正に実現するための原則的な行動規範として「行動指針」を定めています。

この基本理念にのっとり、「会社の業務の適正を確保する体制」を整備することによって、当社グループ固有の価値観・信念・日々の行動原則である「豊田通商グループウェイ」を継承・深化させ、顧客視点での価値創造を推進し、豊田通商グループの社会的使命を果たすことを目的に、「内部統制システム構築の基本方針」を定めています。

この基本方針を基に、さらなる経営の効率化・透明化、コンプライアンスの徹底、財務体質の健全化を積極的に推進しています。また、コーポレート・ガバナンスの充実が、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために不可欠であるとする「コーポレートガバナンス・コード」の諸原則に当社はフルコンプライしてありますが、実質的な内容に深化させるためのさらなる向上に向け、真摯に対応していきます。

ステークホルダーの皆さまに満足いただける付加価値の提供を行い、事業を通じて社会に貢献することが、豊田通商グループの持続的な成長を加速し、企業価値向上につながると考えています。

コーポレート・ガバナンスの体制

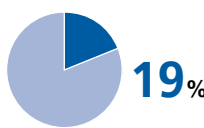
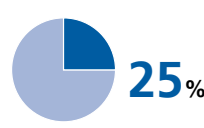
当社は、経営の透明性および健全性の観点から監査役会設置会社の形態を採用し、経営の効率化と内部統制の強化を目的に執行役員制度を導入しています。

また、本部制による連結経営を推進しており、本部CEOが執行のトップとなる営業7本部に、副社長直轄組織ならびにコーポレート部門を加えた組織編成になっています。

取締役会長を非執行の取締役とし、取締役会の議長ならびに役員報酬委員会・役員人事委員会の委員長とすることで執行からの独立性を高めています。取締役を兼務する執行役員は

社長と副社長、CSO、CFOの4名とします。独立社外取締役が1/3を占める取締役会は経営上の重要事項の意思決定と業務執行の監督を担うことで、経営の健全化および取締役会の機能強化・質の向上を図ります。各営業部門CEOや、コーポレート部門のトップには執行役員が就くことにより、現場に密着したスピード感のある経営を実践します。社外取締役の4名は、外国人や研究機関からも迎えるなど、引き続き高度な専門的知見を有する識者を含み、また女性も2名起用するなど、ダイバーシティを強化しています。

コーポレート・ガバナンス改革の推移

	2014	2015	2016	2017
取締役人数と独立取締役比率	16名  19%			12名  25%
経営の透明性と客観性の向上	社外取締役を導入(3名、うち女性2名)		取締役会実効性評価を開始	相談役・顧問への自動就任の廃止
経営と執行の分離		CIOの設置*		CSO、CFO、CAO、CCO、CTOの設置*
人事・報酬		役員人事案策定会議(現・役員人事委員会)および役員報酬案策定会議(現・役員報酬委員会)の設置		

* 2021年4月現在はチーフオフィサーはCCO、CDTO、CSO、CFOが設置されています。

コーポレート・ガバナンス体制 サマリー (2021年6月24日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役	9名
社外取締役	4名(うち外国人1名、女性2名) ※独立役員は3名
取締役会議長	非執行の取締役会長
監査役	5名
社外監査役	3名 ※独立役員は2名
任意の委員会	役員報酬委員会 役員人事委員会 ※いずれも議長は非執行の取締役会長で、独立社外取締役3名と社内取締役2名の5名で構成
監督機能強化のための会議	営業本部執行役員と社外役員による対話会(各本部門に1回) 社外取締役と社外監査役による社外役員会(年に2回)

また、高い専門性を発揮させるため、CCO、CDTO、CSO、CFOを各機能の最高責任者として設置し、ガバナンス機能の強化を行うとともに任務と責任を明確にすることで、専門性の強化と意思決定スピードの向上を図っています。

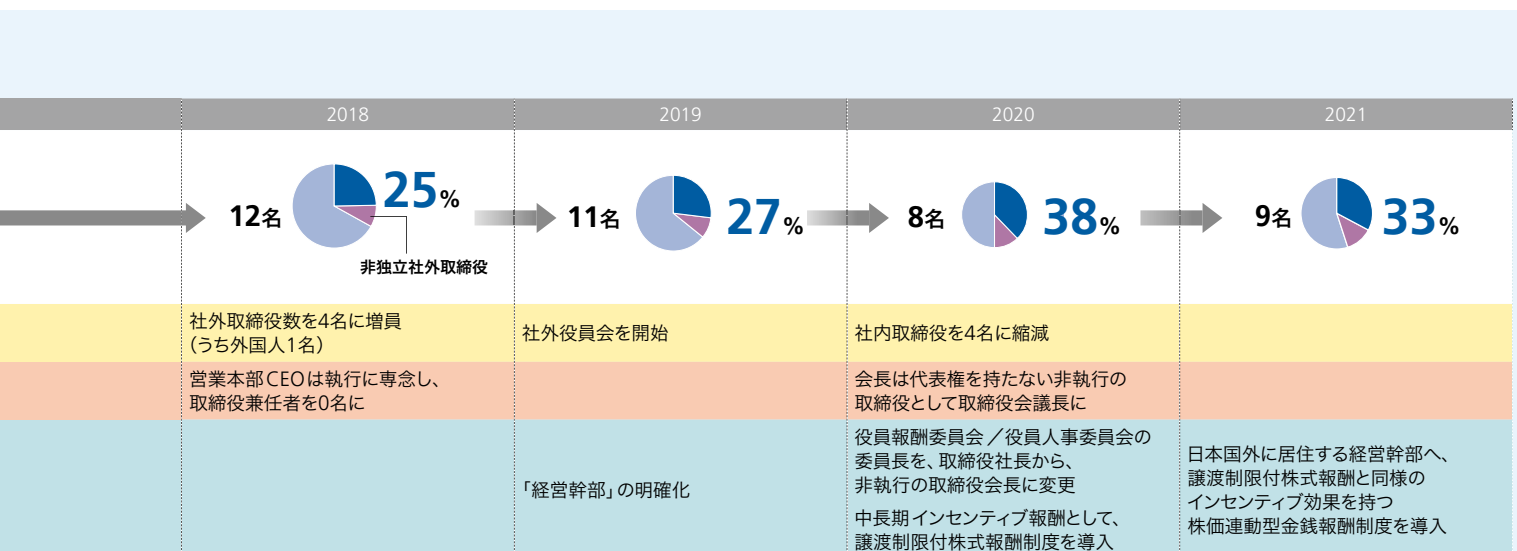
さらに社外取締役の監督機能を強化するための施策として、

当事業に対する理解をより深めていただくとともに社外の視点でのアドバイスをいただく機会として、営業本部ごとに本部執行役員と社外役員による対話会を実施しています。加えて、社外役員同士(社外取締役と社外監査役)の自由闊達な意見交換のための社外役員会を年2回実施することを予定しています。

コーポレートガバナンス・ミーティング

2021年3月期は、取締役メンバーによるコーポレートガバナンス・ミーティングを複数回開催しました。取締役会のあるべき姿や、スキルマトリックスについて議論を重ね、今期は社外役員のス

キルマトリックスを開示することにしました。他役員のスキルマトリックス開示を含め、取締役会全体の議論は、今期も引き続き実施していきます。



ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は取締役9名(うち4名が社外取締役)で構成されており、経営上の重要事項について意思決定を行うとともに、取締役の業務執行を監督しています。さらに、定期的に営業本部の執行状況を営業本部CEOから報告し、モニタリングを行っています。社外取締役4名のうち3名は金融商品取引所が定める独立性基準を満たした独立役員として届け出を行っています。加えて、非執行の取締役会会長が議長を務めることで、取締役会の独立性

を高めています。取締役の任期は1年で、取締役会は原則月1回開催しています。社外取締役が経営の助言・監督機能を十分に果たせるよう、取締役会資料送付の早期化や、取締役会事務局が毎回、提案部署と共に事前説明を行い、事業の内容をしっかりと理解した上で、取締役会での議論に臨めるようなサポート体制を構築しています。

取締役会で取り上げた議案

	主な議案
毎月	投資・融資・保証関連案件等の社長承認済決裁事項報告 月次全社利益計画進捗状況報告(決算承認月除く)
四半期ごと	決算承認 投資の状況について
2020	4月 定時株主総会議案承認(剰余金の処分の件) 取締役の競業取引および取締役と会社間の取引・利益相反取引の前期実績報告 取締役の競業取引および取締役と会社間の取引・利益相反取引の当期計画承認 取締役会実効性評価の結果について 「内部統制システム構築の基本方針」の運用状況報告
	5月 定時株主総会議案承認(役員賞与支給の件) 定時株主総会招集の件 金属本部 経営執行進捗報告 政策保有株式の保有意義検証結果のご報告
	7月 定時株主総会の振り返り IR活動報告 監査役監査方針および計画 取締役会議案 年間予定
	9月 自動車本部 経営執行進捗報告

	主な議案
2020	10月 取締役の競業取引および取締役と会社間の取引・利益相反取引の中間実績報告 デジタル変革(DX)推進についてのご報告
	11月 経営からのメッセージ 原価低減・改善部の役割、目指す姿、改善支援状況 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部 経営執行進捗報告
	12月 次年度本部・SBU・部組織体制 化学品・エレクトロニクス本部 経営執行進捗報告 人事方針と個別取り組み報告
2021	1月 執行役員の委任ならびに経営幹部・執行幹部の選任の件 経営幹部・執行幹部の業務分担決定の件(4月1日付) アフリカ本部 経営執行進捗報告
	2月 定時株主総会議案承認(取締役9名選任の件) 食料・生活産業本部 経営執行進捗報告 監査役監査の進捗状況について
	3月 中期(3年)経営計画、および、次年度利益計画承認の件 金属本部 経営執行進捗報告 統合リスク管理に関するご報告

取締役会諮問機関(役員報酬委員会・役員人事委員会)

当社は、取締役会の諮問会議として、「役員報酬委員会」ならびに「役員人事委員会」を設置しており、いずれも非執行の取締役会会長が委員長を務めています。加えて、いずれの委員会も独立社外取締役3名と社内取締役2名の5名で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めることで、さらに客観性と透明性を高めています。

役員報酬委員会では、役員報酬体系、決定方針、その他の役員報酬に関する重要事項の検討ならびに役員報酬(案)について審議し、取締役会に報告します。

役員人事委員会では、取締役、監査役、経営幹部の選解任方針および人事(案)に関する審議、CEO後継者育成計画の策定・運用、その他役員人事に関する重要事項の審議を行い、取締役会に報告します。

<両委員会の構成メンバー>2021年6月24日現在

加留部 淳(取締役会長・委員長)
貸谷 伊知郎(取締役社長)
藤沢 久美(独立社外取締役)
河本 邦仁(独立社外取締役)
井上 ゆかり(独立社外取締役)

取締役会実効性評価

1. 取締役会の実効性評価の概要

当社は、継続的なコーポレート・ガバナンスの実効性の維持・向上を目的とし、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。具体的には、取締役会構成メンバー全員を対象にアンケートを実施し、分析・評価を行った上で、その実効性についての結果を取締役に報告しています。2021年3月期の概要、および評価結果は以下の通りです。

2021年3月期の評価結果の概要

前年度の実効性評価を通じて抽出した課題に対しては、アンケート回答を集計・分析した結果、改善に向けた取り組みにより全評価項目において概ね肯定的な評価であり、取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていると確認できました。

取締役会の運営においては、審議・報告すべき事項のスケジュールが適切に管理され、議題の提案時期や資料提出時期な

評価実施要領

対象者	全取締役(8名)および全監査役(5名)
実施方法	取締役と監査役全員へのアンケート実施
重点テーマ	さらなる取締役会の実効性向上
評価項目	① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営 ③ 取締役会の議案・議論プロセス ④ 取締役会を支える体制 ⑤ 取締役・監査役の評価 など

ど、取締役会事務局による支援は適切に行われています。また、取締役会は多様性に富み、全取締役が活発に議論できる体制が整えられており、議論の不明点について各取締役が必要と考える場合には、会社に対し追加の情報提供を求める機会が適切に確保されています。

課題	2020年3月期の課題を踏まえた2021年3月期の取り組み	2021年3月期アンケートによる評価結果
経営の健全化・迅速な意思決定とガバナンス機能強化	取締役会体制変更(取締役11名⇒8名、独立社外取締役11名中3名⇒8名中3名)	前期より改善され、適切に機能していると評価
	当社にふさわしいガバナンス体制と取締役スキルを継続討議	適切に討議されていると評価
取締役会での議論の充実	• 取締役会確保時間変更(110分→170分) • 議長采配によって議案に強弱をつけ、有意義な議論へ	前期より改善され、適切に機能していると評価
	• 社外取締役への事前説明を起案本部より実施 • 投融资委員長による委員会コメントの共有	前期より改善され、適切に機能していると評価
独立社外役員の有効な活用	• CFOによるIR活動報告 • CCOによる内部統制・リスク管理状況報告	• IR・株主対応報告はさらなる充実が必要 • 安全・コンプライアンス・統合リスク管理頻度を上げた報告が必要
	社外役員と営業本部CEO/COOとの対話会を継続実施(2本部報告/月→1本部/月) 社外役員会の頻度を増やし継続(1回/年→3回/年)	前期より改善され、適切に機能していると評価 前期より改善され、適切に機能していると評価

2. 2022年3月期取締役会のさらなる実効性向上に向けて取り組むこと

アンケート結果を踏まえ抽出した以下3つの項目と9つの課題について、評価項目ごとに議論を継続し、取締役会の実効性をさらに向上させるため改善施策に努めていきます。

1. 取締役会の構成

課題
ガバナンス機能強化
さらなる改善に向けて取り組むこと

- ① 当社の取締役会が必要とするスキルを継続討議

2. 取締役会の運営

課題
取締役会での議論の充実
さらなる改善に向けて取り組むこと

- ② 社外取締役への取締役会事前説明の質疑内容を監査役会へ共有
- ③ 執行への権限委譲をさらに進め、取締役会後に大きなテーマでの経営議論の場(3回/年)を設定
- ④ IR・株主対応報告のさらなる充実と、安全・コンプライアンス・統合リスク管理について、頻度を上げて報告

3. 取締役会を支える体制

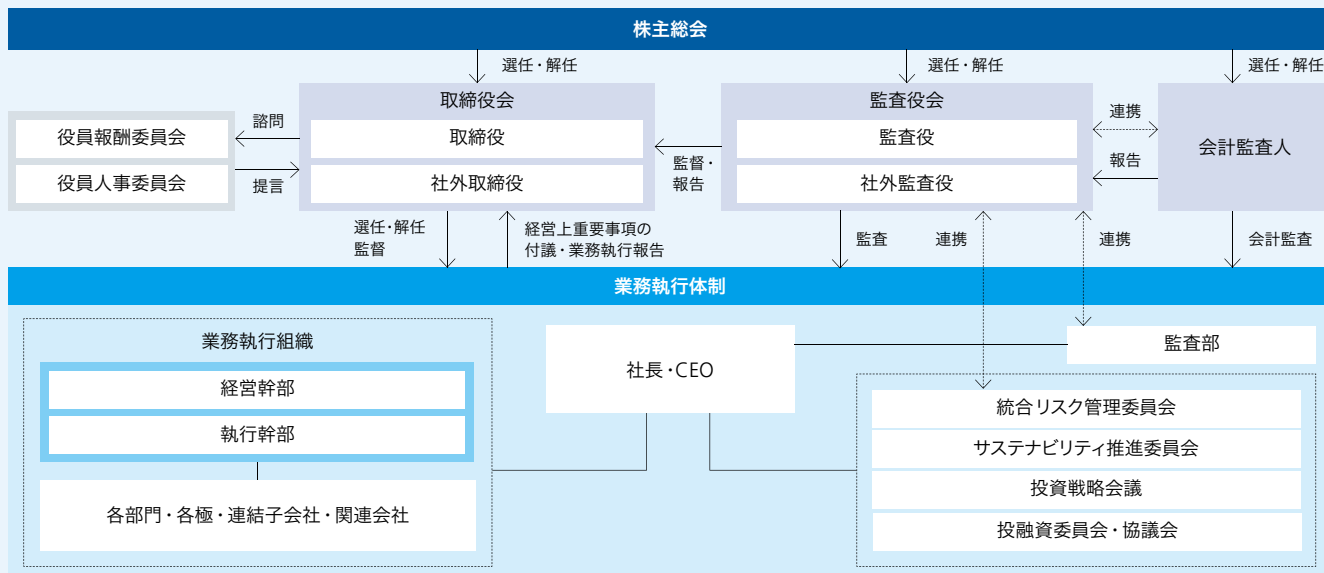
課題
独立社外役員の有効な活用
さらなる改善に向けて取り組むこと

- ⑤ コロナ禍の中においても、工夫して社外取締役と常勤監査役の面談機会設定
- ⑥ コロナ禍収束後、役員同士のInformalなコミュニケーションの場を設定
- ⑦ 議論につながるような重要案件にテーマを絞って、社外役員と営業本部の対話会実施
- ⑧ コロナ禍の中での社外役員にグループビジネスの理解を深める機会を提供
- ⑨ 社外役員会の継続実施(2回/年)

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年4月現在)



監査役会

監査役会は監査役5名(うち3名が社外監査役)で構成され、社外の視点からのチェック機能を確保しています。各監査役は、社外を含む取締役、執行役員および会計監査人、さらには内部監査部門などと定期的に意見交換を行い、業務執行の適法化・適正化・効率化に努めています。監査役会は原則月1回開催しています。監査役による監査は、監査役会で承認され、取締役会で

報告された監査方針および計画に基づき、コンプライアンスの対応、リスク管理体制を中心とした内部統制状況を重点として取締役の職務執行の監査が実施されています。また、会計監査人の監査結果の相当性についても監査が行われています。また、社外監査役を含む監査役の職務を補助する専従スタッフを配属しています。

委員会・会議体の機能と役割

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化を目的に各種委員会・会議体を設置しています。全社横断的な検討課題については、全社横断会議体を設け、取締役および執行役員が経営課題ごとに対策を検討し、必要に応じて取締役会に諮っています。

統合リスク管理委員会

内容はP.22, 47をご覧ください

サステナビリティ推進委員会

内容はP.23をご覧ください

投資戦略会議

内容はP.20, 42をご覧ください

投融資委員会・協議会

内容はP.20, 42をご覧ください

その他の主な会議体

会議体	役割	開催頻度
方針会議／数値議論	経営計画の協議を行っています。	年1回
役員会議	経営幹部・執行幹部間の情報交換・共有・報告を行っています。	月1回
経営幹部共有会	営業本部・海外極横断の情報共有を行っています。	月1回
ネクストテクノロジーファンド協議会	中長期視点で新しい技術、商品、サービスなどで新市場を開発する案件の協議を行っています。	月1回

全社横断会議体

委員会	役割	開催頻度
グローバル人事委員会	本部と極の事業戦略上の重要ポジションにおけるサクセッションプランおよび同ポジションの人材候補について情報共有と、育成強化策の協議を行っています。	年1回
人事戦略協議会	全社戦略実現につなげるための、各種人事制度・施策について協議を行っています。	年4回
IT戦略会議	全社IT戦略の方針の討議を行っています。	年1回
安全管理強化会議	安全管理への取り組み強化に関する討議を行っています。	月1回
特定貿易管理委員会	規制貨物等取引管理および輸出入に関わる全体的な方向決めを行っています。	年1回
安全・環境推進連絡会	単体、国内グループ会社の労働安全衛生活動の強化に向けた推進や、環境マネジメントの推進を行っています。	年1回
原価低減・改善推進会議	全社横断での原価低減の推進、改善事例の共有化・横展開を行っています。	年1回

社外役員の選任

ガバナンスや会計などの知識、リスク発見能力、さまざまな事業関連の見識、グローバルな経験見識、ダイバーシティ推進への

貢献などの要素を必須要素とし、豊富な知識と経験を備えていることを重視して選任しています。

社外取締役	重要な兼職の状況(2021年7月1日現在)	選任理由および期待される役割の概要	取締役会の出席状況
藤沢 久美	(株)ソフィアバンク代表取締役 (株)静岡銀行取締役 (株)クリーク・アンド・リバー社取締役 セルソース(株)取締役	代表を務める(株)ソフィアバンクでの活動や政府各省庁、公益法人等の多くの公職を務めることにより培った投資、国際金融、ダイバーシティ等幅広い分野に関する豊富な経験と高度な専門的知見を有しています。それらを生かして、当社が推進する新規事業やダイバーシティ経営等について専門的な観点からの助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	13回 / 13回
河本 邦仁	—	長年にわたり大学、研究機関において研究者として培った高い次元の学術的知見を有しています。それらを生かして、科学的なアプローチとモノづくりに対する高度な専門的知見により、当社が高度な技術革新へ対応するにあたって推進する新規事業等について、専門的な観点からの助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	13回 / 13回
Didier Leroy	トヨタモーターヨーロッパ(株)取締役会長	トヨタ自動車(株)およびその関連会社の役員として培ったグローバルかつ自動車業界における豊富な経営経験と高度な専門的知見を有しています。それらを生かして、当社が推進するMobility分野をはじめ当社事業全般について専門的な観点からの助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	12回 / 13回
井上 ゆかり	日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長 サントリー食品インターナショナル(株)取締役	コンシューマー向けビジネスにおけるグローバル企業での豊富な経営経験と高度な専門的知見を有しています。それらを生かして、当社が推進するLife & Community分野をはじめ、当社事業全般、ダイバーシティ経営、グローバル化について専門的な観点からの助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	10回 / 10回*

*2020年6月23日就任以降、2021年3月末までの出席状況です

社外取締役 スキルマトリックス

	企業経営	国際経験	技術 デジタル	ESG*
藤沢 久美	○	○		○
河本 邦仁		○	○	○
Didier Leroy	○	○		○
井上 ゆかり	○	○		○

* ESG:(E)Environment, (S)Social, (G)Governance

社外取締役と経営層は毎月取締役会前に会合を開催し、情報交換や認識共有を行っています。また、全役員が参加する役員検討会に参加いただき、経営課題についても積極的に意見交換を行っています。他にも、サステナビリティ推進委員会などの会議体に参加し、アドバイスをいただいています。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外監査役	選任理由	取締役会の出席状況	監査役会の出席状況
豊田 周平	トヨタ自動車(株)取締役、トヨタ紡織(株)取締役社長を経て、2015年6月より同社取締役会長を務めています。長年にわたり経営者として企業経営に携わり、経営全般にわたる豊富な経験と高い知見を有していることから、社外監査役として適切に当社取締役の職務の執行を監査していただくため、選任しています。	13回 / 13回	14回 / 14回
桑野 雄一郎	弁護士として長きにわたり従事され、企業法務およびコンプライアンスに関する豊富な経験と専門知識を有していることから、独立中立な立場で適切に当社取締役の職務の執行を監査していただくため、選任しています。	12回 / 13回	13回 / 14回
高橋 勉	公認会計士として長きにわたり従事され、企業会計、企業監査およびコンプライアンスに関する豊富な経験と専門的知見を有していることから、独立中立な立場で適切に当社取締役の職務の執行を監査していただくため、選任しています。	13回 / 13回	14回 / 14回

社外監査役スキルマトリックス

	財務・経理	法務・RM	国際経験	ESG
豊田 周平			○	○
桑野 雄一郎		○		○
高橋 勉	○		○	○

取締役の報酬制度の概要

当社の取締役の報酬は、基本報酬としての固定報酬と、業績連動報酬としての賞与および譲渡制限付株式報酬で構成しています。ただし、社外取締役は業務執行から独立した立場であることから、固定報酬のみを支給し、賞与および譲渡制限付株式報酬は支給しません。

取締役の個人別の報酬額の決定方法

当社は、取締役会の諮問機関として、代表権を持たず業務執行に関与しない取締役会長が委員長を務め、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員報酬委員会を設置しています。

役員報酬委員会は、当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針(以下、本方針)、役員報酬体系、株主総会に上程する役員報酬議案、その他の役員報酬に関する重要事項について審議します。取締役会は、この審議結果を踏まえて本方針および株主総会に上程する役員報酬議案を決議するとともに、固定報酬および賞与に係る取締役の個人別の報酬額の決定を柔軟かつ機動的に行う観点から、代表取締役社長へその決定を委任しています。代表取締役社長は、役員報酬委員会の各構成員からの個別の意見聴取結果も踏まえ、本方針に従って取締役の個人別の報酬額を決定しています。

固定報酬、賞与および譲渡制限付株式報酬の割合の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役の固定報酬と、業績連動報酬である賞与および譲渡制限付株式報酬との比率は、50:50を目安としつつ、前連結会計年度における連結当期利益(親会社の所有者に帰属)の額を踏まえて決定しています。「賞与」と「譲渡制限付株式報酬」との比率は、70:30を目安として決定しています。

固定報酬の額の決定に関する方針

固定報酬は月額報酬とし、業界他社の報酬データ等を参考として、各取締役の役位とその職責を勘案し、妥当な水準を設定しています。

賞与の額の決定に関する方針

各事業年度における個人別の賞与の支給額は、取締役が当社グループ会社全体の最終利益(臨時的、偶発的に発生した収益および損失を含む)に対して責任を負うことから、役位ごとに前連結会計年度の連結当期利益(親会社の所有者に帰属)に応じて決まる業績連動報酬の合計額の70%に対し、必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえた調整を行って決定しています。

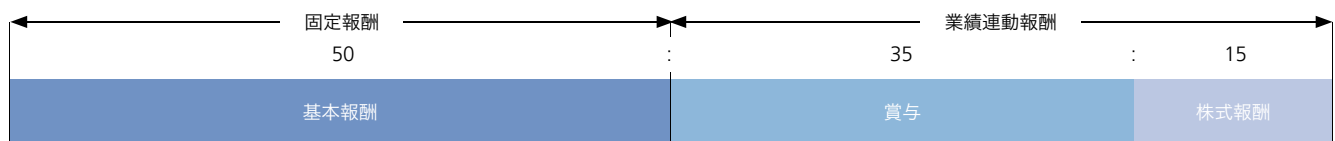
譲渡制限付株式報酬の額の決定に関する方針

各事業年度における個人別の譲渡制限付株式報酬の支給額は、取締役が当社グループ会社全体の最終利益(臨時的、偶発的に発生した収益および損失を含む)に対して責任を負うことから、役員ごとに前連結会計年度の連結当期利益(親会社の所有

者に帰属)に応じて決まる業績連動報酬の合計額の30%に対し、必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえた調整を行って決定しています。

譲渡制限付株式に係る譲渡制限は、退任日をもって解除されます。

各取締役の報酬イメージ



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	450	242	158	49	8
監査役(社外監査役を除く)	83	83	—	—	3
社外役員	100	100	—	—	8

*1 上記には、2020年6月23日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役5名(うち社外取締役1名)、監査役1名を含んでいます。

*2 2020年6月23日開催の第99回定時株主総会決議により、①取締役に対する固定報酬に係る報酬枠は年額6億円以内(うち社外取締役は年額90百万円)、②株式報酬に係る報酬枠は年額2億円以内(割り当てる株式の総数は年間20万株以内)と定められています。なお、上記①の決議に係る株主総会終結時点での取締役は、8名(うち社外取締役4名)、上記②の決議に係る株主総会終結時点での取締役(社外取締役を除く)は、4名です。

*3 2014年6月20日開催の第93回定時株主総会決議により、監査役に対する報酬枠は月額16百万円以内と定められています。なお、当該決議に係る株主総会終結時点での監査役は、5名(うち社外監査役3名)です。

*4 報酬等の総額には、2021年6月24日開催の第100回定時株主総会において決議された以下の役員賞与が含まれています。
取締役 4名 158百万円

*5 上記報酬等のうち、「賞与」および「株式報酬」に係る業績指標である前事業年度の連結当期利益(親会社の所有者に帰属)は1,346億円です。

*6 上記の「株式報酬」は、参考値として、当事業年度に係る株式報酬である譲渡制限付株式と引換えにする払込みに充てるための金銭債権として付与を想定(暫定)している額を記載しています。

*7 当事業年度の固定報酬および賞与に係る取締役の個人別の報酬額の決定は、当社取締役会決議に基づき当社代表取締役社長貸谷伊知郎に委任します。当該委任の内容、理由等については、前ページの「取締役の個人別の報酬額の決定方法」をご参照ください。

政策保有・縮減に関する方針

当社の企業価値の持続的向上には、さまざまな企業との取引関係・協業関係の維持・強化が必要となります。当社は重要取引先・協業先として当社の中長期的な視点から有益かつ重要と判断する上場株式を、限定的かつ戦略的に保有することとしています。判断に際しては、資本コストをベースとした当社独自の指

標を用いた収益性や相手先との事業関係構築、維持、強化、地域や社会発展への貢献・協力などを総合的に勘案し、保有継続の可否および保有株式数の見直しを行った上で、年1回取締役会にその結果を報告します。その中で保有継続意義のない株式については縮減を進めます。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

情報開示(ステークホルダーとのコミュニケーション)

IR活動

当社は、誠実かつ公平な情報開示を行い、投資家・アナリストなどを含めたステークホルダーへの説明責任を十分に果たすこと、長期的な信頼関係を構築すること、双方向コミュニケーションを通じて信頼や評価を得ることが重要と考えています。

この目的を達成するために、当社は必要とされる情報を継続的に提供するとともに、外部者の視点による意見を経営改善に活用するためのIR活動を展開しています。

株主、投資家とのコミュニケーションの場としては、国内のアナリストや機関投資家向けに年4回決算説明会を行うとともに、事業内容の理解促進のために事業説明会・施設見学会なども適宜開催しています(過去5年間でエレクトロニクス事業説明会、再生可能エネルギー電力事業説明会、東海地区における当社事業の施設見学会などを開催)。

コロナ禍の中、海外投資家に対しては証券会社主催の海外投資家向けカンファレンスへの参加に加え、欧州・アジア・中近東の投資家を中心に電話会議、オンライン会議などを通じ、継続的に個別ミーティングを実施し、対話の機会を設けるよう努めています。

また、個人投資家に対してはオンライン説明会の開催の他、新たな試みとしてIR雑誌に記事を掲載するなど、投資家との接点を継続的に確保するさまざまな施策を実施しています。

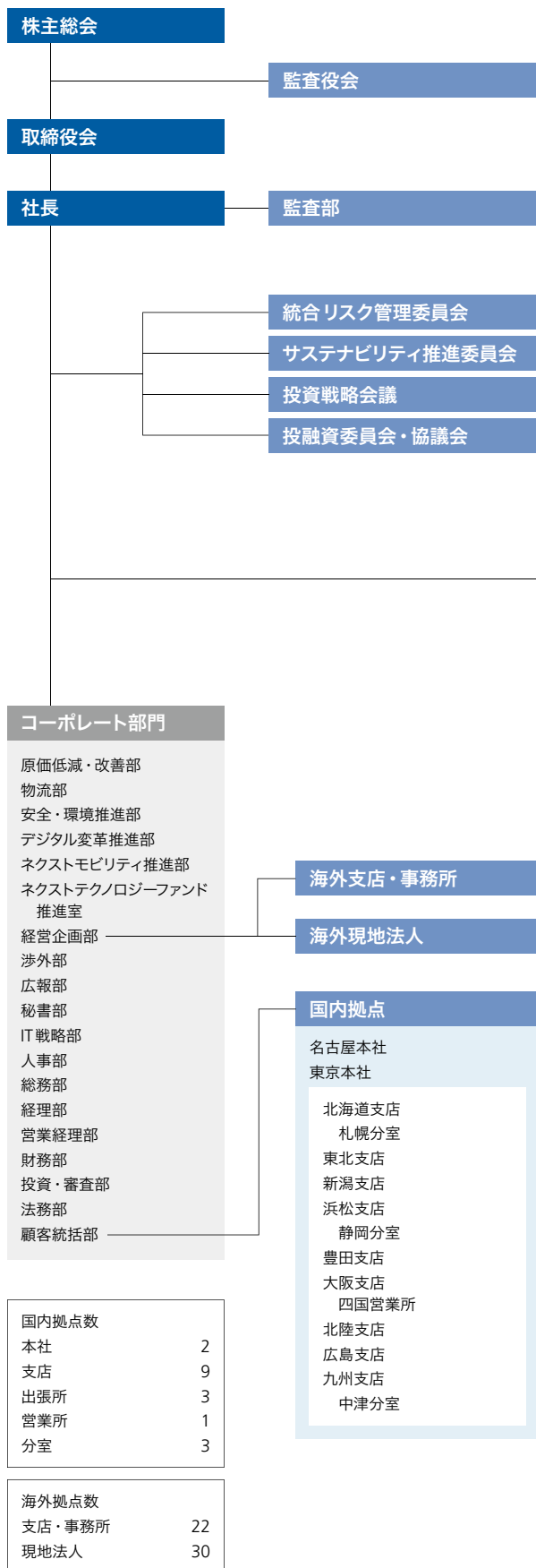
株主総会

株主総会においては一人でも多くの株主にご出席いただけるよう集中日を避けて開催するとともに、招集通知の早期発送・ホームページへの英訳掲載、さらには議決権行使プラットフォームにも参加し、議案内容の十分な検討時間を確保できるよう心掛けています。



組織図

(2021年4月1日現在)



コーポレートデータ

(2021年3月31日現在)

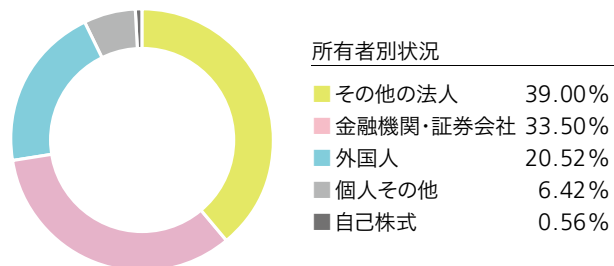
社名	豊田通商株式会社
本店所在地	〒450-8575 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号
設立年月日	1948年7月1日
従業員数	単体 3,404名 連結 64,402名
資本金	649億3千6百万円
株式の総数	発行可能株式総数 1,000,000,000株 発行済株式の総数 352,053,157株 (自己株式2,003,359株を除く)
株主数	37,040名
上場証券取引所	東京、名古屋(証券コード8015)
独立監査法人	PwCあらた有限責任監査法人
株主名簿管理人/ 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
(同連絡先)	〒137-8081 新東京郵便局 私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話(通話料無料)0120-232-711(東京) 0120-094-777(大阪)
同取次所	三菱UFJ信託銀行株式会社全国本支店 野村證券株式会社全国本支店
URL	https://www.tr.mufig.jp/daikou/

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
トヨタ自動車株式会社	76,368	21.69
株式会社豊田自動織機	39,365	11.18
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	36,778	10.45
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,442	4.39
株式会社三菱UFJ銀行	8,098	2.30
株式会社三井住友銀行	4,249	1.21
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	3,629	1.03
日本生命保険相互会社	3,522	1.00
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	3,272	0.93
東和不動産株式会社	3,205	0.91

(注) 1. 持株比率は自己株式(2,003,359株)を控除して計算しています。
2. 日本トラスティ・サービス信託銀行(株)は、2020年7月27日付で株日本カストディ銀行に名称が変更となっています。

株主分布状況



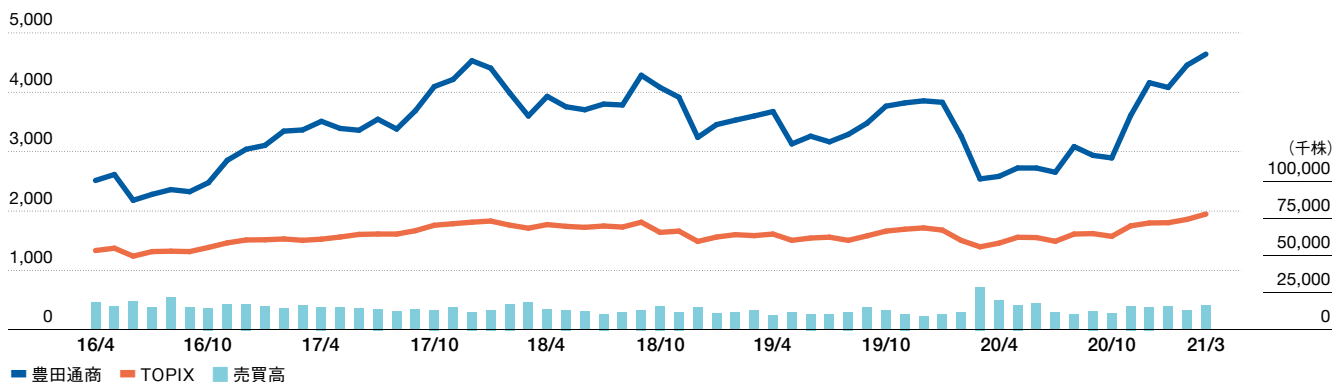
格付情報

(2021年2月24日現在)

	長期	短期
格付投資情報センター(R&I)	A+(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)	—

株価と売買高の推移

(円/ポイント)





豊田通商株式会社

〒450-8575

名古屋市中村区名駅四丁目9番8号 センチュリー豊田ビル

TEL(052)584-5000 (代表)

URL <https://www.toyota-tsusho.com/>

問い合わせ先

広報部

TEL (03)4306-8200

E-mail ttc_hp@pp.toyota-tsusho.com



Be the **Right ONE**



青海波(せいがいは)：
無限に広がる波の文様に未来永劫続く幸せと人々の
平安な暮らしへの願いが込められた和柄

本報告書は、環境に配慮したFSC®認証紙を使用しています。印刷インキには揮発性有機化合物を
含まないNON-VOCインキを使用しており、印刷はアルカリ性現像液やイソプロピルアルコールなど
を含む湿し水が不要な「水なし印刷方式」で行っています。