

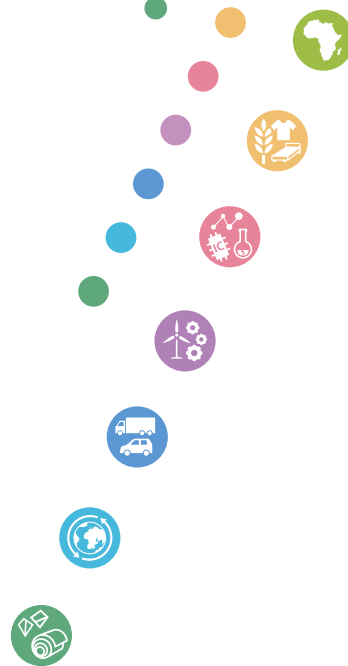


Be the **Right ONE**

Integrated Report 2020

統合レポート2020

2020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。

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、国際統合報告評議会(IIRC)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・対話ガイダンス」、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。

SRI インデックスへの組み入れ

2020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。



MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

MSCIが開発した性別多様性スコアに基づき、時価総額上位700銘柄のうち業種内で性別多様性に優れた企業を対象としています。



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

Trucostの調査による炭素排出量データをもとにS&Pダウ・ジョーンズ・インデックスが構築した指数で、同業種内で炭素効率性が高い企業および温室効果ガス排出に関する情報開示を行っている企業の比重が高められています。

(注) 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。



▶ 決算に関する詳細情報

2020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/2019.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/activities/>



▶ 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/>

CDP 評価結果 (2019年度)

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



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。

Contents

P.02 理念と経営戦略

社会づくりに貢献する、豊田通商ならではの価値創造の考え方や戦略を、社長メッセージなどを通じて説明しています。

- P.02 理念体系
- P.04 価値創造ストーリー
- P.12 社長メッセージ
- P.20 中期経営計画
- P.23 財務戦略
- P.28 財務サマリー

P.30 サステナビリティ経営

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を軸とした、社会と共に持続的に成長し続けるための方針や取り組みを説明しています。

- P.30 サステナビリティマネジメント
- P.33 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.42 環境 マネジメント/サプライチェーンCSR

P.44 特集

マテリアリティの1つである低炭素社会への貢献に向けた事業活動を、重点分野である再生可能エネルギーを中心に説明しています。

- P.44 Climate Action
一明日の地球に貢献する豊田通商グループ
- P.50 TCFDに基づく開示

P.52 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.52 At a Glance
- P.54 金属本部
- P.56 グローバル部品・ロジスティクス本部
- P.58 自動車本部
- P.60 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部
- P.62 化学品・エレクトロニクス本部
- P.64 食料・生活産業本部
- P.66 アフリカ本部

P.68 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.68 マネジメント体制
- P.70 コーポレート・ガバナンス
- P.80 組織図

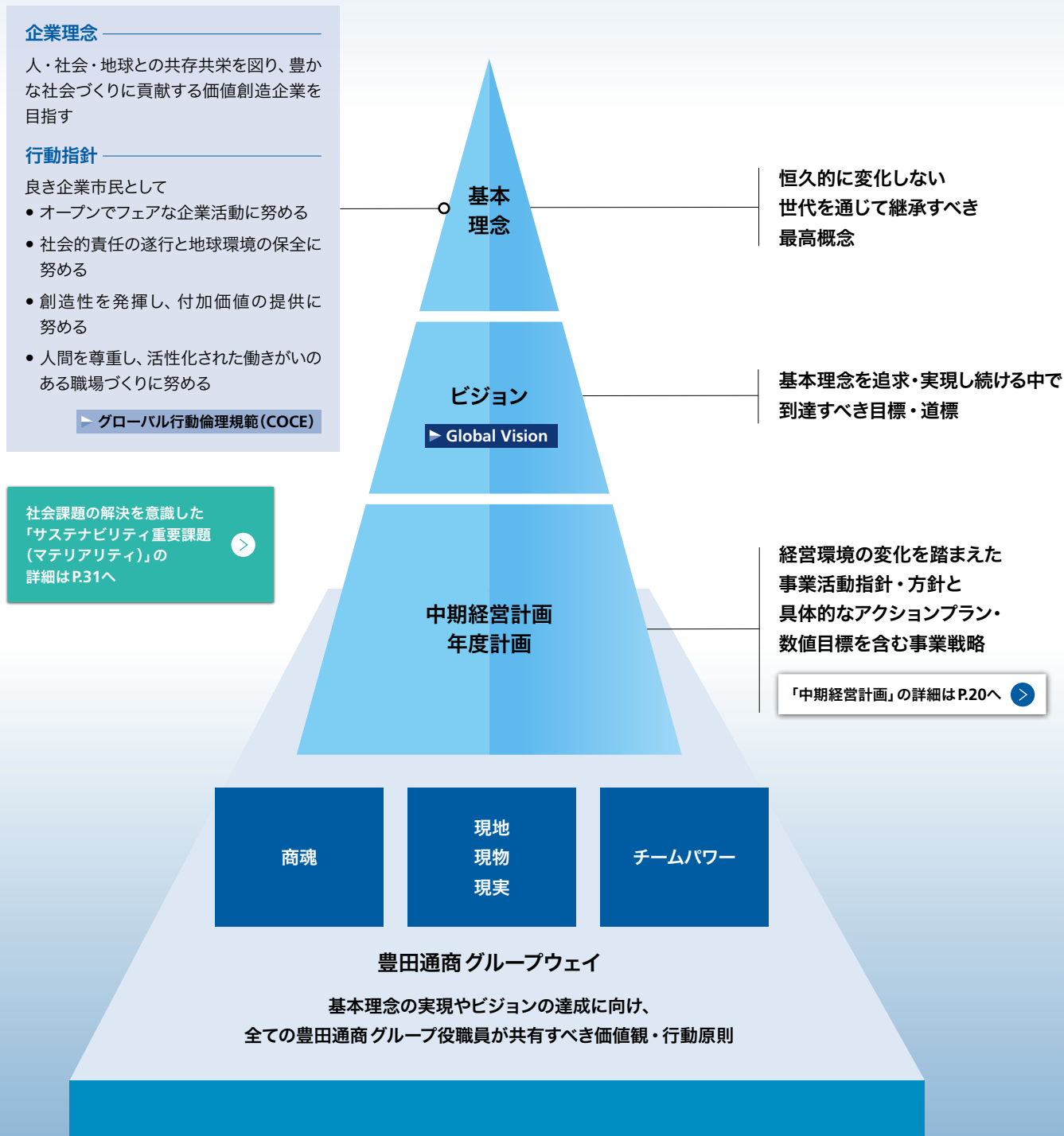
- P.81 コーポレートデータ

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)

理念体系

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。



▶ 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

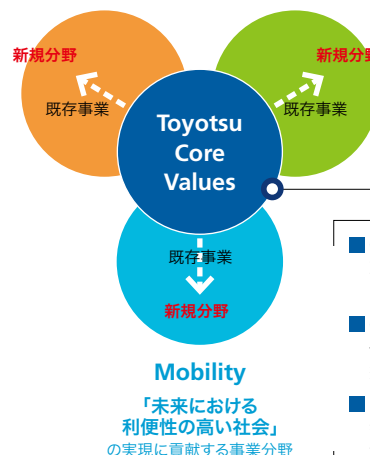
- ・すでに保有している自社リソース活用による成長

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



- **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

▶ 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、創造と弛まめ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

価値創造ストーリー

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


 **1970**
豊田メタル株設立


 **2004**
グリーンメタルズ株
設立


 **1964**
ケニア向け完成車
輸出を開始

 **1986**
旧トーメングループで電力事業を開始

1948
設立

 **1983**
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

 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



2018
(株)プラニック設立

循環型静脈事業



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



2012
(株)ユラスエナジー
ホールディングスを子会社化

再生可能エネルギー



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

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。

豊田通商らしさ

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、体を張る、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。

反映された具体例

お客さま・パートナーが海外現地生産などを展開する際には、事業・ITインフラの整備、製造時の廃棄物処理・リサイクルや、従業員の生活インフラ、福利厚生も用意するなど、痒いところに手が届くサービスで「縁の下の力持ち」としての信頼を得ています。また、事業体の設立にあたっては、プロジェクトへのマイナー出資よりも自らが経営主体となり、体を張り、汗をかいて事業を運営することを志向してきた結果として、当社の利益構成は投資による利益（受取配当金、持分法損益）に比べ営業活動による利益の比率が圧倒的に高くなっています。



左：ホテルレジデンス事業(インドネシア)
右：テクノパーク事業(カンボジア他)

再生可能エネルギーやエレクトロニクスなど、M&Aで補完した事業は現在のコア事業の一部となっており、アフリカ事業も全土の自動車販売網や多様な事業によるシナジーが生まれています。また、(株)トーメンとの経営統合後には豊田通商グループウェイを、CFAO出資後にはGlobal Visionを策定するなど、統合プロセスを経て新たな価値観を育んできました。一方、当初の計画通りにうまくいかなかった投資については徹底的にその振り返りを行い、投資実行判断にあたっての知見を積み上げています。



左：2006年 ㈱トーメンと合併
右：2016年 CFAOを完全子会社化

商社では珍しい「原価低減・改善部」が、国内外の当社グループ会社（主に生産／物流事業体）に直接入り込んで、業績改善に大きく寄与しています。また、CFAOが160年を超える歴史で培ったアフリカ市場での競争力を背景に、2019年にはトヨタ自動車㈱のアフリカにおける営業業務が全面的に移管されました。さらに、2020年に設立されたトヨタグリーンエナジーでは、当社の再生可能エネルギーの事業運営ノウハウを生かし、トヨタグループが目指す工場などのCO₂排出ゼロの実現に貢献していきます。



インドのSAKRA WORLD HOSPITALでの改善事例(左：改善前、右：改善後)

重要な環境変化と社会課題

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(HV、PHV、EV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
- 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

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

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180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則対象となるなど、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



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

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

事業環境の変化にかかわらず、安全とコンプライアンスの遵守は常に徹底すべきものです。当社グループは商社でありながら製造事業体を多く有しているため労働災害のリスクも抱えており、従業員の命と健康は何を差し置いても優先されるべきものとしています。また、コンプライアンス面では共通の行動指針としてグローバル行動倫理規範(COCE)を策定した上で、各国の文化や慣習に対応しています。

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



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、低炭素社会移行に貢献

■ 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

気候変動への対応については、P.44「特集 Climate Action —明日の地球に貢献する豊田通商グループ」をご覧ください >



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

■ 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、それに伴う国債や通貨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
- 伝染病の蔓延、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



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

■ 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

事業で社会課題を解決していくためには、それを実践する、プロフェッショナルとしての能力と社会に貢献していく志のある人材の確保・育成が必要です。さらに、事業環境の急速な変化に対応し、イノベーションを生み出すためには人材の多様性の促進が重要になっています。また当社グループはさまざまな商材を扱い、サプライチェーンがグローバルに広がっているため、労働環境など人権への配慮が欠かせません。

強みを生かした成長戦略

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。

環境変化・社会課題

築き上げてきた競争優位性

自動車産業の
環境変化
(CASE)



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みに推進しています。

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。



気候変動の
影響拡大



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、合計では3,000MW超の設備容量を有し、グローバルに事業展開しています。



新興国の発展



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㈱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ることで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。自動車は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。



リサイクル機運の
高まり



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進展させてきました。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

4つの重点分野における成長戦略

ネクストモビリティ戦略

全社横断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。

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、医薬品、消費財、プラントの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。

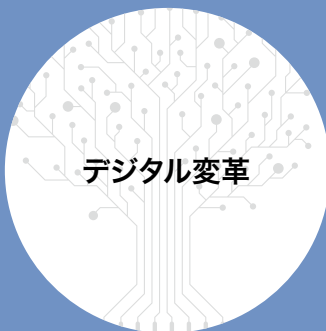
循環型静脈事業戦略

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。

経営基盤の変革



「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。



全社デジタル変革を担う経営責任者 CDTO (Chief Digital & Technology Officer)を設置するとともに、デジタル変革推進部を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きます。


4つの重点分野における成長戦略とグローバル化およびデジタル変革の詳細については
P.12「社長メッセージ」と
P.20「中期経営計画」をご覧ください

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

社長メッセージ



ニューノーマルの世界で、
社会に貢献し価値を提供する
Be the Right ONEを
目指します。

貸谷 伊知郎

取締役社長

まず初めに、新型コロナウイルスにより、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、現在も引き続き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。

■ 「エコノミー・オブ・ライフ(命を守る経済)」を担う覚悟

未知のウイルスが世界のあらゆる国・地域を揺るがし、社会全体に、そして我々の生活に甚大な影響を及ぼしています。新型コロナウイルス(以下、コロナ)の感染が拡大し当社にとっても極めて大きな試練となる中で、それでも私は「危機意識を持ちながらも萎縮せず、挑戦し続けよう」と社内に呼びかけました。成長に向けた種まきを絶やさないことが、将来の市場における競争力の差に表れてくると考えたからです。ポストコロナ・ウィズコロナのニューノーマルが議論されるようになった現在も、この考えは変わりません。

ただし、挑戦が可能なのは備えがあってこそです。当社グループは、従来から危機管理と事業継続、リスク管理体制を構築し継続的に見直してきました。コロナ感染拡大を受けたアクションもいち早く打ち出し、中国での感染拡大が明らかになった1月29日には緊急対策組織である「E(エマージェンシー)本部」を立ち上げ、全社的に情報を見える化しました。

当たり前のことではありますが、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。世界中の豊田通商グループ従業員の健康と安全を第一に現地の状況に機敏に対応すること、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。海外駐在中の従業員とその家族に関しては、誰がどこにいるかといった情報を日々把握し、ケースバイケースで必要な支援をしました。また、以前から在宅勤務が可能な環境を整えていたことが奏功し、日本政府が緊急事態宣言を出すその約1カ月前には、社員に在宅勤務を強く推奨する他、連絡網の整備などを指示する緊急事態宣言を社内に発出しています。

「エコノミー・オブ・ライフ」というフランスの経済学者ジャック・アタリ氏の言葉が表すように、人々の日常の生活と命を守るための経済が不可欠であり、企業はそれを支える重要な役割を果たしています。できる限りビジネスを継続するという方針の背景には、社会を支える機能を止めてはならないという覚悟、そして、ビジネスを継続することがグループ従業員の雇用を守ることにつながるという信念がありました。実際に、当社の事業も全般的に需要が落ち込みましたが、ヘルスケア、エネルギー、食料、物流、ITといった生活に関わるビジネスは堅調さを維持しました。コロナ禍を通じて、生活の基盤を成すビジネスに携わっている社会的な責任を我々はあらためて自覚したのです。

■ レジリエンスの強化に向けた3つの取り組み

当座の危機対応から少し視線を上げたコロナ禍からの「レジリエンス(回復力)」については、3つのことを考え、お願いしたいこととして社内に発信しています。

第1に、従業員と家族の健康と安全を守り抜いた上で、可能な限りビジネスを継続することです。前述の通り、「エコノミー・オブ・ライフ」に関わる分野はサプライチェーンや市場が大きく変動したにもかかわらず、堅調さを維持しました。これは、リーマンショック以降の事業基盤の拡大、特にBtoC事業の強化に注力してきた一つの成果と考えます。今後、Mobility分野の成長を基盤として、Resources & Environment(R&E)分野とLife & Community(L&C)分野を加えた3つの領域の事業ポートフォリオを意志を持って作り込んでいきたいと考えています。

第2に、無駄を排除した「リーン」な経営の重要性です。これまで、在庫の削減や資本の回転日数の短縮など、キャッシュ・フロー経営に取り組んできましたが、コロナ禍を受けた危機管理を一つの機会として捉え、徹底的に無駄を排除しようという号令を全社にあらためて掛けました。

第3に、コロナ禍にあってもチャレンジをやめない、より具体的には、投資枠を縮小しないということです。幸い当社は、市場が変動しても投資を継続できる体力をつけてきました。また、特にスタートアップ企業の投資に関しては、リスクマネーが縮小する中で当社にとってのチャンスが広がる可能性もあります。将来への投資に関し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続けます。


■ 個人の仕事、企業活動、社会への提供価値を 一直線につなげる <サステナビリティ経営>

当社は、グローバル経営人材の育成を目的に、Global Advanced Leadership Program (GALP)という、本社と世界中のグループ会社から次世代のリーダー人材を集めた研修を毎年行っています。研修の最後には、参加者のプレゼンテーションを行うのが恒例となっており、2019年12月に行われたプレゼンテーションには私も参加して16名の発表を聞きました。そこでのテーマがパーパス、つまり「私は何のためにこの仕事をするのか」「この仕事は社会にとってどんな意味があるのか」「豊田通商グループとして社会にどう貢献するのか」でした。自らにとっての仕事の意義、社会への価値の提供を真摯に考え抜いた話に、同じグループで働く仲間として大きな刺激を受けました。そうした意義、価値をとことん問うところから、仕事へのやりがいや手応えが生まれてくるのだと、あらためて自覚しました。

従業員一人一人が、自分たちの仕事がマテリアリティにつながっていることを認識できていることがとても重要です。そのためには、社員個人と、豊田通商グループ、そして社会を一直線につなぐ線を明らかにすることが必要ということです。例えば、取引先に対してある商品を提供するという目の前にある自分の仕事が、会社にとってどのような意味を持つのか、その取引が社会にどのような価値をもたらすのか、社員が理解できるようにその「線」を明示することが、経営者としての私の責任ではないかという思いです。

我々の目指す姿「Be the Right ONE」は、代替不可能な、かけがえのない存在になることを意味します。他の企業が豊田通商グループよりももっと効率的、効果的にやれる仕事は、他に任せればよい。当社グループにしかできないこと、当社グループが最もよくできること、お客さまから選ばれることを追求してこそ、我々の仕事、事業の価値が高まります。一つ一つの仕事と社会を一直線につなげる切り口、そして、我々のリソースをもって最も貢献できる領域を選定するという観点で、ステークホルダーの要望などを伺い社内でも議論を重ね決めたのが、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)です。

マテリアリティをグループ全体に浸透させ、日常の業務に落とし込んでいくための仕組みも整備しました。まず、CSR推進委員会をサステナビリティ推進委員会に再編するとともに、2019年4月に経営企画部内に設けたサステナビリティ推進室と連携させ、サステナビリティ戦略の推進機能を強化しました。また、事業や業務の現場でもリアリティを持って受け取られるためには、具体的な目標設定と進捗管理が必要であることから、KPIを設定。この統合レポートで対外開示することとしました。このKPIについては、現実の取り組みとそのフィードバックによって検証を行い、必要に応じて項目や目標値についても柔軟に見直します。

サステナビリティ経営については
P.30「サステナビリティマネジメント」をご覧ください 

社員それぞれの仕事が
社会にどのような価値をもたらすのか、
その「線」を明示することが私の責任

■ マテリアリティと連動した経営計画で3年後の飛躍を期す <中期経営計画>

当社は毎年目標をローリングして更新する、3年タームの中期経営計画を策定しています。3年前の2017年5月に立てた中期経営計画を振り返ると、2020年3月期の業績は目標の全ての項目を達成しました。具体的には、当期利益が1,355億円、ネットDERが0.86倍、RA/RBは0.8となり、フリー・キャッシュ・フローもポジティブを維持しました。また、株主還元は配当性向25%以上を維持しながら絶対額も積み増しました。

投資に関しても、2,000億円の目標に対し実施額を3,376億円にまで伸ばしました。重点分野別に見ても、1案件当たりの投資金額が大きいR&E分野を筆頭に、Mobility分野、L&C分野のいずれも目標以上の投資実績となりました。

ここで強調したいのは、投資額の上振れが、投資規律の緩みを示すものではないということです。毎月行っている、投資の大きな方向性や戦略を議論する場である投資戦略会議では、その案件が「Be the Right ONE」、本当に我々が十分に競争優位性を発揮できるビジネスなのかを議論しています。また、投資の事業採算性を審査し、GoまたはNo Goを判断する投融資委員会や投融資協議会では、時に収益性やビジネスプランを冷静な目で検証する「クールヘッド」と、事業に対する情熱と強いオーナーシップから生まれる「ホットハート」がぶつかる戦いの場ともなります。投資先の継続的なモニタリングといった基本の徹底や撤退基準の厳格な運用も行っており、不意打ちの損失を出さないリスク管理を強化してきたと自負しています。

2020年4月に更新した中期経営計画では、自動車関連事業を中心にコロナ禍の影響を受けるものの、3年後には市場の落ち込みが回復すると想定しています。描いているのは、その間、着実に成長に向けた布石を打ち、できる限り速やかに成長軌道に戻すというシナリオです。国・地域の状況に適した守りと攻めの施策を打ち出し、回復後の飛躍を実現します。

攻めの布石としては、新たに「循環型静脈事業戦略」を中期経営計画の4つ目の重点分野としました。これにより、4つのマテリアリティと4つの重点分野がそれぞれリンクし、マテリアリティと中期経営計画の連動性がより高まりました。「循環型静脈事業戦略」も他の「ネクストモビリティ戦略」「再生可能エネルギー戦略」「アフリカ戦略」と同様、今後強力に推進していきます。

中期経営計画の詳細はP.20をご覧ください >



(お客さま・パートナーにとっての“代替不可能・唯一無二”の存在)の実現を目指す



ネクストモビリティ戦略

機動的な事業機会の獲得で、将来の成長市場を開拓

自動車環境の変化に機敏に対応し、安全で快適なモビリティ社会に貢献することを掲げるネクストモビリティ戦略では、CASE*1への対応の加速と新たな事業機会の創出を目指しています。「開発・生産」「利用・サービス」「再利用」という自動車のライフサイクルの各段階において、「次世代の“クルマ”」（軽量化・電動化に伴う素材置換への対応）、「次世代サービス」（モビリティサービスやコネクティッド事業）、「エネルギーマネジメント」（VPP*2・蓄電池活用・水素／燃料電池など新たな需要が発生する領域への対応）の3つの切り口で、当社ならではの価値創出に引き続き取り組んでいます。一例を挙げれば、CASEへの対応加速を狙ったハンズオン型事業創造（新技術の手の内化）を進めています。

ファンドを活用したベンチャー型事業創造による、新たな事業機会の開拓にも取り組んでいます。2019年に第2期（2年で1期）を開始したネクストテクノロジーファンドに加え、2019年10月にはアフリカでのモビリティ関連スタートアップ企業への出資・融資に特化した投資会社「Mobility 54 Investment SAS」を50億円規模で設立しました。ネクストテクノロジーファンド案件として出資をしている米国のZipline International Inc.は、ルワンダとガーナでドローンによる病院向けの輸血用血液製剤などの物流事業を手掛けていますが、コロナ感染防止のための医療物資の流通にも貢献しています。今後も、現場に立つ社員が現地で直接収集した情報をもとに事業機会を機動的に捉え、将来の成長市場での橋頭堡を固めていきます。

*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

*2 Virtual Power Plant(仮想発電所)の略称。家庭や工場に点在する太陽光発電などの再生可能エネルギー発電、蓄電池をネットワークでつなぎ、あたかも1つの発電所のように機能させる仕組み


再生可能エネルギー戦略

ノウハウを「面」で展開し、地域・事業領域を拡大

再生可能エネルギー戦略では、競争力あるクリーンな電力事業者として、進出国・事業領域の一層の拡大を目指しています。アフリカにおける風力発電事業は、その実例の一つです。2017年に、当社グループ企業であり国内で最大の風力発電会社である(株)ユーラスエナジーホールディングスとともに出資したエジプト初の風力発電IPP*3事業が、2019年10月に商業運転を開始しました。この事業を通じてエジプトにおけるクリーンで低価格な再生可能エネルギーの普及に貢献するとともに、単独の「点」の事業で終わらせず、ここで蓄積したノウハウを生かしてさらなるビジネス機会を開拓し、西・南アフリカへの展開など「面」の広がりを追求します。

国内においても、再生可能エネルギー電源の取得と運営を目的に、トヨタ自動車(株)、中部電力(株)と共同でトヨタグリーンエナジーを2020年6月に共同設立しました。30年以上にわたって取り組んできた再生可能エネルギー事業を通じて獲得したノウハウを生かし、将来的なトヨタグループへの再生可能エネルギー供給に貢献します。

*3 Independent Power Producer(独立系発電事業者)の略称

詳細はP.44「特集 Climate Action —明日の地球に貢献する豊田通商グループ」をご覧ください 

アフリカ戦略

成長への揺るがぬ確信とともに、事業開発を継続する

アフリカ戦略においては、まず、モビリティ分野では、事業を通じてアフリカの社会課題の解決や地域の発展に貢献し続けることで、「町いちばん」の企業になることを目指しています。そのためにも昨年打ち出した「6つの柱」によるトヨタビジネスの強化を引き続き推進し、「地産地乗」に向けたバリューチェーンの構築に取り組めます。また、南部アフリカ地域のビジネス強化を目指し、2019年11月に、南アフリカのUnitrans Motor Holdings (Pty) Ltd(ユニトランス)を買収しました。ユニトランスは、南アフリカで最大手の自動車ディーラーグループの1社であり、レンタカー事業と保険事業も展

開、売上高は約15億ユーロ、従業員はおよそ6,100名に上ります。これにより、従来、当社では取り扱いの少なかった南部アフリカ地域におけるモビリティ事業強化の布石を打つことができました。また、モビリティ分野以外でも、医薬品事業や消費財事業、プラント事業においても新たな事業領域の開拓に注力しながら、「WITH AFRICA FOR AFRICA」のローガンの下、One Teamで事業を推進していきます。

2016年のCFAOの完全子会社化、2017年のアフリカ関連の事業を統合・集約したアフリカ本部の新設、2019年のトヨタ自動車株の営業関連業務の移管の結果、当社のアフリカビジネスは全従業員の3分の1に当たる約21,000名の人員が従事する規模に拡大しました。アフリカ事業を展開する当社グループにとって、コロナの感染がアフリカ各国でも拡大していることには大きな危惧があります。医療インフラストラクチャーの脆弱性など心配な点もあり、現時点ではコロナ禍がどこまで深刻化するかも不透明です。しかし、長期的な成長性という点でアフリカ市場の潜在力に我々が抱く確信は揺るぎません。今後も、将来を見据えた投資と事業開発を継続する方針です。

トヨタ&スズキビジネス～「6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

循環型静脈事業戦略

「作業服を着て自ら汗をかく」現場主義の特性を発揮し、資源循環に貢献

今回の中期経営計画では、ネクストモビリティ戦略、再生可能エネルギー戦略、アフリカ戦略に加え、循環型静脈事業戦略を4つ目の重点分野としました。自動車の素材調達、ノックダウン、販売など自動車の製品ライフサイクルのうちの上流部分に加え、当社は以前から静脈事業といわれる車両の回収と解体、部材や部品の再資源化にも携わってきました。当社グループ会社である豊田メタル株では、すでに自動車のASR*4再資源化率で99%以上を実現しています。また、自動車以外にも、生活資材や家電、さらには廃棄物や廃油、廃プラスチックなどの資源循環事業も当社のポートフォリオに含まれています。今後も利益を追求しつつこうした事業を強化することで、従来廃棄されていた製品や原材料を資源と捉え、再び循環させる仕組みづくりに貢献していきます。

サステナビリティ経営について社内外で議論を重ねる中で、資源循環に関わる事業が社会で果たす役割の重要性があらためて浮かび上がったことは、一つの転換点となりました。循環型静脈事業は派手さこそありませんが、まさに「作業服を着てヘルメットをかぶり、現場で汗をかいて仕事をする豊田通商グループ」の特性を体現するものです。

*4 Automobile Shredder Residue(自動車破砕残渣)の略称

4つの打ち手を加速するための横串となる取り組み <グローバル化・デジタル変革>

中期経営計画の打ち手を加速するため、当社はグローバル化とデジタル変革にも取り組んでいます。前述した通り、当社グループは全従業員の約3分の1がアフリカ事業に従事しており、従業員に関してはグローバル化が急速に進んでいると言えます。今後の課題として、マネジメント層のグローバル化、具体的には極・地域の責任者や現地法人のトップを務める、現地の人材の育成と権限委譲に注力したいと考えています。特にBtoC事業においては、現地の商習慣と市場を熟知する現地の人材の存在が欠かせません。前述のGALPのような研修の仕組みももちろんですが、人材戦略も現地リーダーを登用する前提で構築する必要があると考えています。

極・地域の責任者や現地法人のトップを務める外国人がさらに増えてくれば、キャリア形成に意欲的で優秀な人材がグローバルにリクルートできるようになります。優秀な人材層が厚くなれば、責任者に抜擢される現地の人材がいよいよ増加する好循環が生まれるはずで

経営管理にも一層の工夫が要ると覚悟しています。当社グループは、「金属」「食料・生活産業」といった営業本部ごとの縦の経営管理を基本としていますが、そこに地域の横軸を通し、地域のプロを育て、現地・現物・現実で各地域のお客さまに寄り添った経営を行うマトリクス経営を実施しています。率直に言って、指揮命令系統を本部だけ、あるいは地域だけに統一するほうが経営管理は簡単でしょう。しかし我々は、本部単位だから可能な精度の高い事業戦略の立案や戦略実施の徹底も、アフリカにおける「事業の面の展開」のような地域を一望に収めるからこそ可能な事業展開も、両方を追求したい。だからこそ、ハードルがあったとしても将来に向けてマトリクス経営をさらに推進していこうと考えています。

デジタル変革については、仕事を効率化したり生産性を上げたりするDX1.0にとどまらない、ITを使った既存のビジネスの付加価値拡大を狙うDX1.5や、ITを使ってまったく新しいビジネスを創造するDX2.0を実現すべく、デジタル変革推進部を中心に本部を横断する総勢100名以上の規模のDXプロジェクトを推進しています。加えて、2つの投資ファンドを通じ、将来の事業基盤拡大を視野に、革新的な技術を用いたビジネスやまったく新しいサービス開発に取り組むベンチャーへの投資を積極化していることは、前述の通りですが、デジタル変革推進の手を緩めれば、我々自身が陳腐化する可能性もあるという切迫感を持って、取り組んでいきます。

■ 経営戦略に沿った 多様な視点を持ち合わせた取締役会の構成 <コーポレート・ガバナンス>

当社を取り巻く環境の変化により事業環境の不透明さが増す中で、ガバナンスの重要性、具体的には取締役会に多様な視点を確保することの重要性を考え、これまでも継続的にガバナンスの強化を図ってきましたが、コロナの感染拡大で、この重要性をあらためて痛感しました。

2020年6月の株主総会で承認された取締役会のメンバーは、社内取締役の数を7名から4名に減員し、社外取締役4名と合わせて計8名としました。また、2014年から6年間にわたって社外取締役を務めてこられた川口順子氏に代わって、井上ゆかり氏を新たに社外取締役として迎えました。井上氏は、外資系企業での複数の要職を経て2013年から日本ケロッグ合同会社の社長を務めておられ、当社が強化を図るL&C分野の特に消費者向けビジネスの分野で豊富な経験をお持ちです。また、日本ではまだ少数にとどまる女性の経営者として、ダイバーシティを強化する当社の社員のロールモデルにもなると期待しています。

取締役会を構成する他の社外取締役も、それぞれのご経験に基づき、取締役会で貴重な役割を果たしていただいています。藤沢久美氏はスタートアップ企業や有識者との交流で培ったネットワークと社会の変化への洞察、Didier Leroy氏は自動車業界とグローバル企業の経営に関する理解、河本邦仁氏は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もって、当社の将来像、経営、戦略から組織文化まで論じています。現在の当社の経営戦略を検討する上で欠かせない専門的な知見を持つ論客を社外取締役とし、私も生産的な良い意味での緊張感を持って、取締役会で当社の将来について本気の議論を戦わせていきたいと考えています。

なお、6月に退任された川口氏は、環境大臣や外務大臣を歴任された経験に基づき、地球環境問題をはじめグローバルな視点で当社の果たすべき役割に関して貴重なインプットをしていただきました。取締役会だけでなくサステナビリティ推進委員会にもご出席いただき、サステナビリティ経営に関する方針が整理され、具体的な取り組み指標が定まるまでの過程で有益な助言や時に厳しいご意見をいただきました。

時間が長ければよいという訳ではありませんが、議論が充実してきた結果として取締役会の会議時間も以前より格段に長くなっています。また、取締役会の終了後に別途時間を取り、社外取締役・社外監査役を対象に各本部から事業の概要、事業戦略と進捗を説明し、質疑応答を交わす場を設けています。さらに、社外取締役・社外監査役には当社のビジネスの現場を訪問しそこで働く社員の声を聞いていただく機会も設けています。こうした活動は、取締役会において抽象論ではない、リアリティのある議論を交わすために極めて有効であると考えています。

■ ニューノーマルにおける「現地・現物・現実」を追求し続ける

日本政府による緊急事態宣言が解除され、コロナの感染状況が少し落ち着いていた6月初め頃に、本社オフィス内で入社して初めてオフィスに出社したという新卒の新入社員に会いました。話をしたところ、オンライン形式の研修を受ける他、先輩からもリモートで仕事を教わっていたが、やはり入社して先輩と会って直接仕事を教えてもらえてうれしい、ようやく仕事の実感できたと言うのです。私自身も、在宅勤務を実施して意外なほどに仕事に滞りがなかったことを確認した一方で、面と向かって人と会う価値もあらためて感じました。

当社のビジネスは、「現地・現物・現実」を信条としています。人と会って初めて分かること、現場に立ってその場の空気に触れて実際に目で見なければ分からないことはたくさんあります。今後のニューノーマルの中でこれをいかに実現するか、我々は考え続けねばなりません。

機会があることに述べていることですが、豊田通商グループは何でも手掛けるジェネラリスト的な意味での総合商社ではなく、強みを持つプロフェッショナルな「専門商社の集団」であるべきだと私は考えています。「Be the Right ONE」の核心は、お客さまから選ばれる価値をあくまで現場に寄り添い愚直に追求し続けることにあるのではないかと、というのが私の考えです。そのためには、事業機会を追うだけではなく、時には「No」と言うことも必要になるかもしれません。そうした覚悟と熱い思いを持つ人々が結集する、チャレンジし続ける組織をつくるべく、変革を牽引する決意です。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

お客さまから選ばれる、
プロフェッショナルな
「専門商社の集団」であるべきです



中期経営計画

豊田通商では、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、計画は毎年ローリングしながら、振り返りを実施しています。

2020年3月期中期経営計画 定量面の振り返り

2017年5月に公表した2020年3月期中期経営計画における各種定量目標については、当期利益(親会社所有者帰属)、ネットDER、RA/RB、フリー・キャッシュ・フロー(フリーCF)などの全ての項目で、達成することができました。また、株主還元は配当性向25%以上を維持しながら絶対額も積み増しました。

	2017年5月公表 2020年3月期目標	成果	
当期利益(親会社所有者帰属)	1,300億円	1,355億円	達成
ROE	10~13%	11.3%	達成
有利子負債(NET)	11,000億円	10,324億円*	達成
ネットDER	1.0倍以内	0.86倍*	達成
RA/RB	1.0未満	0.8	達成
フリーCF	黒字継続	+939億円 営業CF +2,678億円 投資CF ▲1,739億円	達成
株主還元	配当性向25%以上 着実な配当実額増額	2018年3月期: 94円 2019年3月期: 100円 2020年3月期: 110円	達成

*リース負債 1,103億円含む

2020年3月期中期経営計画 ESGの振り返り

「E(環境)」では、2018年にサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定し、重点分野も「ネクストモビリティ」「アフリカ」に加え、2019年には「再生可能エネルギー」を新たに設定しました。「S(社会)」では、人材・働き方の多様化に対応すべく各種施策を実行しています。「G(ガバナンス)」では、2019年4月から経営と執行を明確に分離するとともに、取締役構成を見直しました。

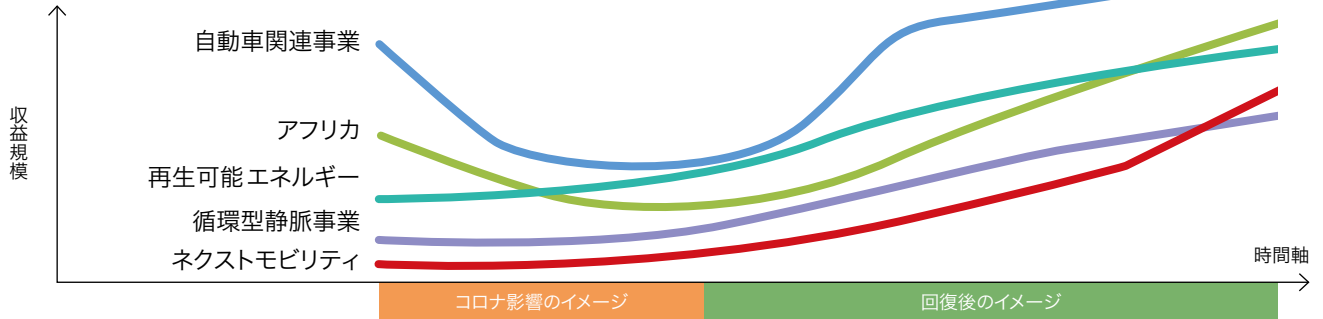
	当初の目標	成果
環境面	ビジネスを通じた 社会課題への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 2018年にサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定 「再生可能エネルギー事業」を新たに重点分野へ
社会面	いきいきと働ける 職場環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> 「いきワク活動」「Morning Win」の推進 テレワークなど働き方の選択肢拡大 健康経営の推進
ガバナンス面	ガバナンス体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 経営と執行の分離 取締役構成見直し <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 20px;"> <p>取締役(うち、社外取締役)</p> <p>2017年5月末時点 16名(3名)</p> </div> <div style="margin-right: 20px;"> <p>▶</p> </div> <div> <p>2020年6月末時点 8名(4名)</p> </div> </div>

前提となる環境認識

長期化が予想される新型コロナウイルス(以下、コロナ)の影響について、豊田通商としては、自動車関連事業やアフリカにおける自動車販売では大きな影響を受けていますが、それ以外の

事業への影響は限定的と見ており、今こそ、国・地域に応じた守りと攻めを徹底し、全社一丸でこの難局を乗り越えたいと考えています。

今後の収益イメージ(一過性要因を除く)

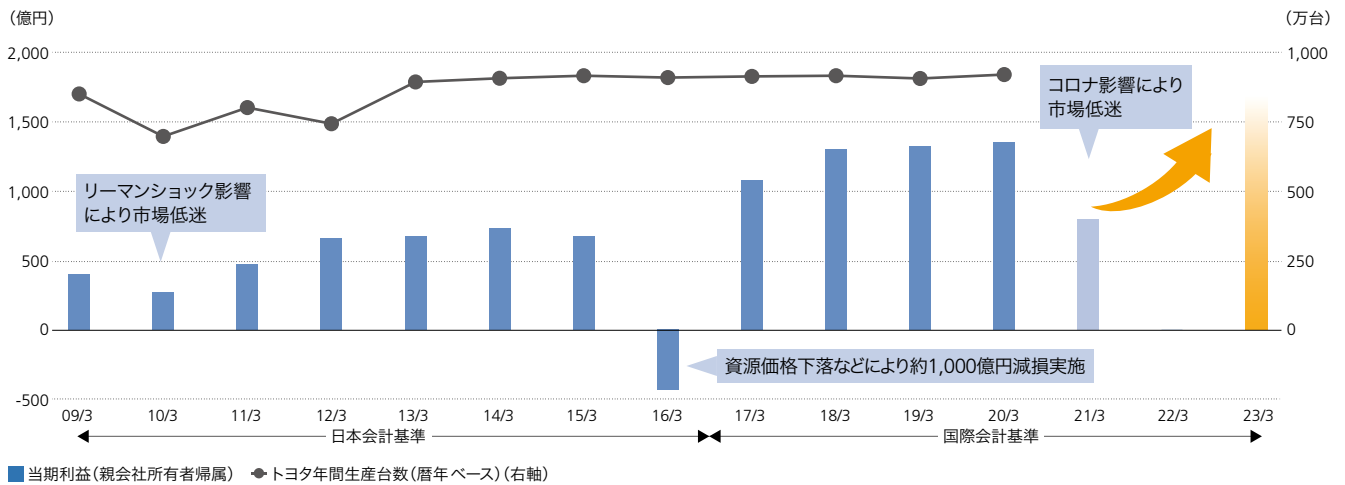


2023年3月期中期経営計画の位置付けと見通し

2023年3月期中期経営計画では、現在全世界が受けているコロナの影響が3年後には収束していると仮定して策定しています。当面は市場が低迷する見込みですが、その後に飛躍的な成

長を遂げるためにも、この苦境時の取り組みが、後々の差となって出てくると認識しています。

当期利益の推移と見通し



2023年3月期中期経営計画の全体像

豊田通商グループは、2023年3月期中期経営計画において、従来の3つの重点分野に、今回新たに「循環型静脈事業戦略」を加えました。打ち手実行の切り口として位置付ける「6つのサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」のうち、社会課題の解決と

会社の成長を両立する4つの最重要課題と4つの重点分野を連動させ、強化します。これにより、当社ビジョンである「Be the Right ONE」すなわち、お客さま・パートナーにとってのかけがえない“代替不可能・唯一無二”の存在となることを目指します。

4つの重点分野における成長戦略と取り組み

■ ネクストモビリティ戦略



豊田通商は、自動車環境の変化にスピード感を持って機敏に対応することが必要と考えます。自動車のライフサイクルにおける「開発・生産」「利用・サービス」「再利用」の各ステージに合わせて、「次世代の“クルマ”」「次世代サービス」「エネルギーマネジメント」の各分野で対応します。新技術の手の内化や新領域における知見の獲得を狙う「ハンズオン型事業創造」と、2つの社内ファンドを活用した「ベンチャー型事業創造」を組み合わせ、CASEに代表される自動車業界の大変革への対応を加速するとともに、全社横断プロジェクトとして新たな事業機会の創出を推進します。

■ 循環型静脈事業戦略



当社では、自動車ビジネスにおける生産に関わる事業を「動脈事業」、生産後に出てくるスクラップ・廃棄物・廃車などに関する事業を「静脈事業」と呼びます。

今回、重点分野に新たに追加した「循環型静脈事業戦略」では、従来「廃棄」されていた製品や原材料などを新たな「資源」と捉え、再び循環させる経済の仕組み、エコシステムを「循環型静脈事業」として推進します。静脈事業の領域としては、モビリティから派生するもの(車両・部品)にとどまらず、プラスチックなどの生活資材や廃棄物まで幅広く取り組みます。

また、モビリティの資源循環として、バッテリーの3R(リビルト・リユース・リサイクル)にも取り組んでいきます。

打ち手を加速するための横串となる取り組み

■ グローバル化

グローバル化では、「人」「組織・仕組み」「ビジネス」の3つでグローバル化を推進します。海外に12名の役員を配置し、海外地域発のビジネス創造を加速します。また、権限委譲を実施することにより極経営体制への移行を進め、「自律」と「自立」の確立と、スピード感のある経営を目指します。

■ 再生可能エネルギー戦略



再生可能エネルギー戦略については、P.44「特集 Climate Action —明日の地球に貢献する豊田通商グループ内」
P.47「2030年以降を見据えた再生可能エネルギー分野の将来像」
をご覧ください



■ アフリカ戦略



アフリカにおけるモビリティ戦略としては、前年に引き続き、トヨタビジネスを「6つの柱」を軸に強化を図るとともに、2019年11月のUnitrans Motor Holdings (Pty) Ltdの買収により、従来は当社の取り扱いが少なかった南アフリカ市場でのシェア拡大を狙う「南アフリカビジネスの強化」、モビリティエコサークルのアフリカ全土への展開を進める「新事業領域への挑戦」を新たに掲げています。

自動車以外のビジネス(医薬品事業、消費財事業、プラント事業)に関しては、新たな事業領域の開拓ならびに新たな中間層向けブランドとのパートナーシップ強化を図ります。

■ デジタル変革

デジタル変革では、2020年4月に、新たにCDTO (Chief Digital & Technology Officer)を設置するとともに、「デジタル変革推進部」を新設しました。

業務視点(生産性)での既存価値の強化(カイゼン・効率アップ)、付加価値の向上(ビジネスモデル変革)、顧客視点(価値創出)での新価値の創出(新事業)に、全社横断組織として取り組みます。

財務戦略

2020年3月期 業績概要

2020年3月期の連結決算は、アフリカ本部における自動車販売の増加などにより、売上総利益は前期比14億円増加の6,398億円になったものの、販売費及び一般管理費の増加などにより、営業活動に係る利益は、前期比48億円減少の2,103億円となり

ました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業活動に係る利益の減少および持分法による投資損益の悪化の一方で、法人所得税費用の減少などにより、前期比29億円増加の1,355億円となり、4期連続で過去最高益を更新しました。

連結経営成績

	(億円)		
	19/3	20/3	増減
売上総利益	6,384	6,398	14
営業活動に係る利益	2,151	2,103	▲48
税引前利益	2,291	2,248	▲43
当期利益(親会社所有者帰属)	1,326	1,355	29

本部別当期利益(親会社所有者帰属)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および市況の下落、金属資源事業における減損などにより、前期を164億円(46.2%)下回る189億円となりました。

グローバル部品・ロジスティクス本部

受取配当金の減少および為替影響などにより、前期を14億円(5.9%)下回る223億円となりました。

自動車本部

海外自動車販売会社の取扱台数減少などにより、前期を30億円(13.0%)下回る197億円となりました。

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

電力事業における関連会社株式売却益および前期一過性損失の影響などにより、前期を164億円(87.4%)上回る351億円となりました。

化学品・エレクトロニクス本部

エレクトロニクス事業における利益率低下の一方で、前期一過性損失の影響などにより、前期を43億円(23.3%)上回る227億円となりました。

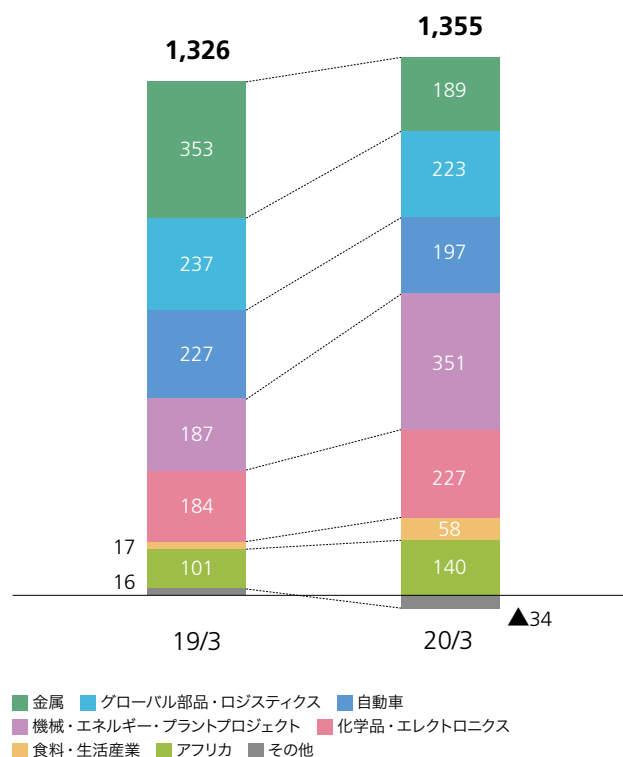
食料・生活産業本部

食料事業の採算良化および高利益率商内の増加などにより、前期を41億円(234.1%)上回る58億円となりました。

アフリカ本部

自動車販売の増加などにより、前期を39億円(38.5%)上回る140億円となりました。

本部別当期利益(親会社所有者帰属) (億円)



なお、2021年3月期の連結業績予想につきましては、新型コロナウイルス(以下、コロナ)の影響などを踏まえ、親会社の所有者に帰属する当期利益は800億円を見込んでいます。

連結財政状態

2020年3月末時点の資産合計は4兆5,452億円と前期比1,038億円の増加となりました。自己資本(親会社所有者帰属持分)については、前期末1兆1,958億円から当期末1兆1,966億円へと8億円の増加となりました。これは、利益剰余金が増加した一方で、在外営業活動体の換算差額、FVTOCI*の金融資産が

それぞれ減少したことなどによるものです。

ネット有利子負債については前期比440億円増加し、1兆324億円となりました。

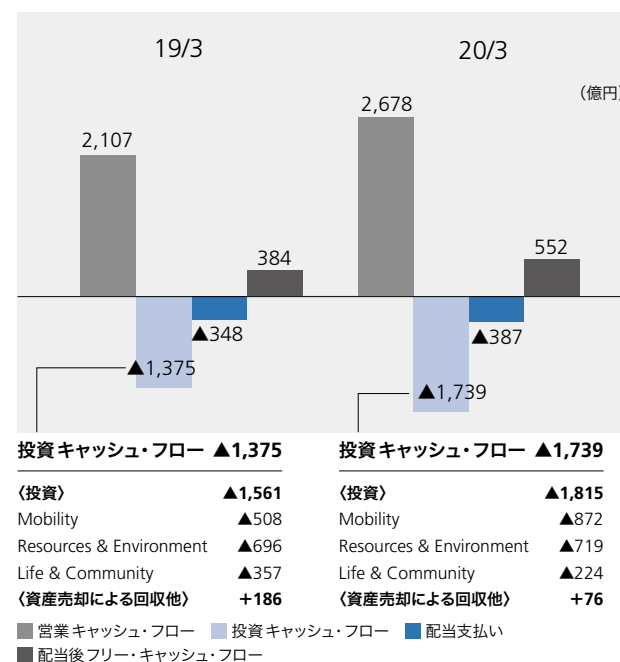
* FVTOCI: その他の包括利益を通じて公正価値で測定する保有株式等の金融資産

連結財政状態

	(億円)		
	19/3	20/3	増減
資産合計	44,414	45,452	1,038
自己資本(親会社所有者帰属持分)	11,958	11,966	8
ネット有利子負債	9,884	10,324	440
(リース負債除く)	9,838	9,221	▲617

連結キャッシュ・フローの状況

2020年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益などにより2,678億円のプラス、投資活動によるキャッシュ・フローは、自動車関連設備や再生可能エネルギー事業などへの投資1,815億円と、資産売却による回収など76億円により、1,739億円のマイナスとなりました。結果、配当支払い後のフリー・キャッシュ・フローにおいても552億円のプラスとなりました。従来より目標として掲げていたフリー・キャッシュ・フローの黒字達成を継続しており、キャッシュ・フロー経営の意識が社内に浸透した結果と考えています。引き続き収益力の強化、運転資本の効率化、投資の厳選や資産入れ替えなど、キャッシュ・フロー経営の強化に取り組んでまいります。



財務健全性維持に向けた取り組みと結果

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

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

資金調達については、金利変動リスクや為替リスクなどを踏まえながら「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。またコロナの影響などによる、グループ各社の資金繰りに対応す

べく、銀行借入枠もコミットメントラインを含め十分に確保し、事業に支障なきよう流動性にも留意しています。

また当社は、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。リスクアセット（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おり、その結果2020年3月期についても引き続きRAをRBの範囲内に収めることができました。

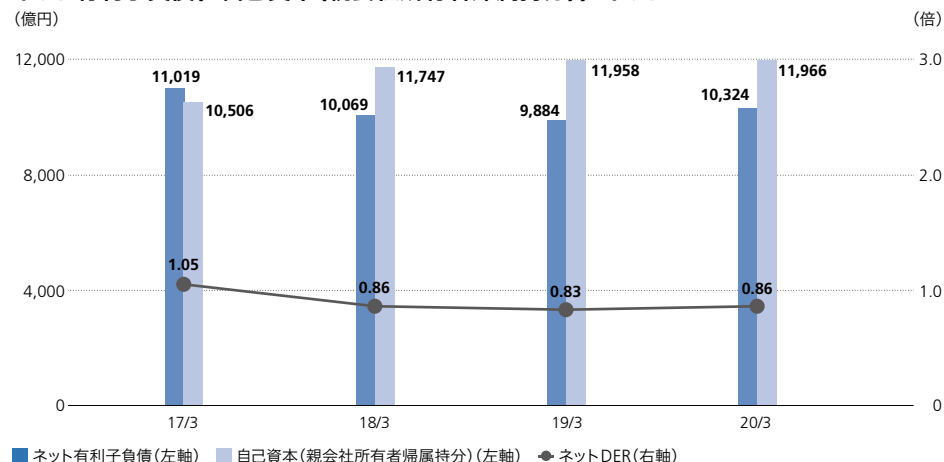
これらの継続的な取り組みの結果、2020年3月期はネットDER*は0.86倍、ROEは11.3%となりました。ネットDERは前期比0.03倍の悪化となりましたが、これは主に当期より、IFRS第16号「リース」を適用したことで、リース負債が増加した影響などによるものです。

* ネットDER: ネット有利子負債÷自己資本(親会社所有者帰属持分)

財務指標

	19/3	20/3	増減
ROE	11.2%	11.3%	0.1%
ネットDER	0.83倍	0.86倍	0.03倍
(リース負債除く)	0.82倍	0.77倍	▲0.05倍
RA/RB	0.8	0.8	0.0

ネット有利子負債 / 自己資本(親会社所有者帰属持分) / ネットDER



投資サイクルの運用

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つ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。

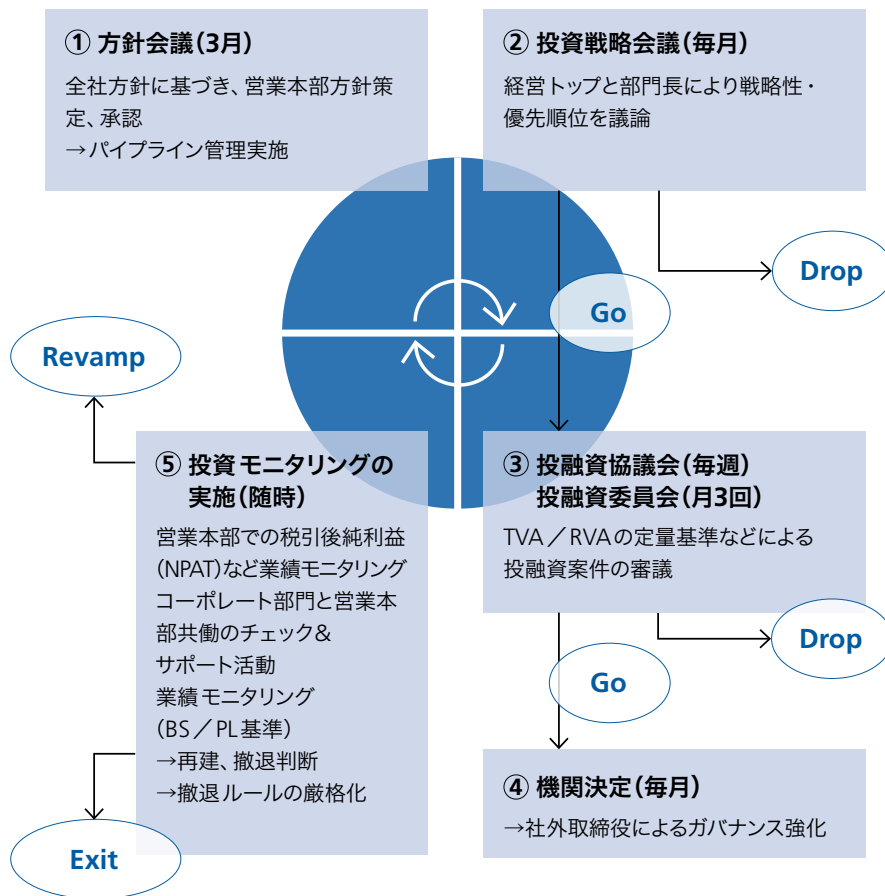
今後もこの投資サイクルを回していくことで、適切な経営資源の配分と資本効率の向上を目指します。

*1 TVA: 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: 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

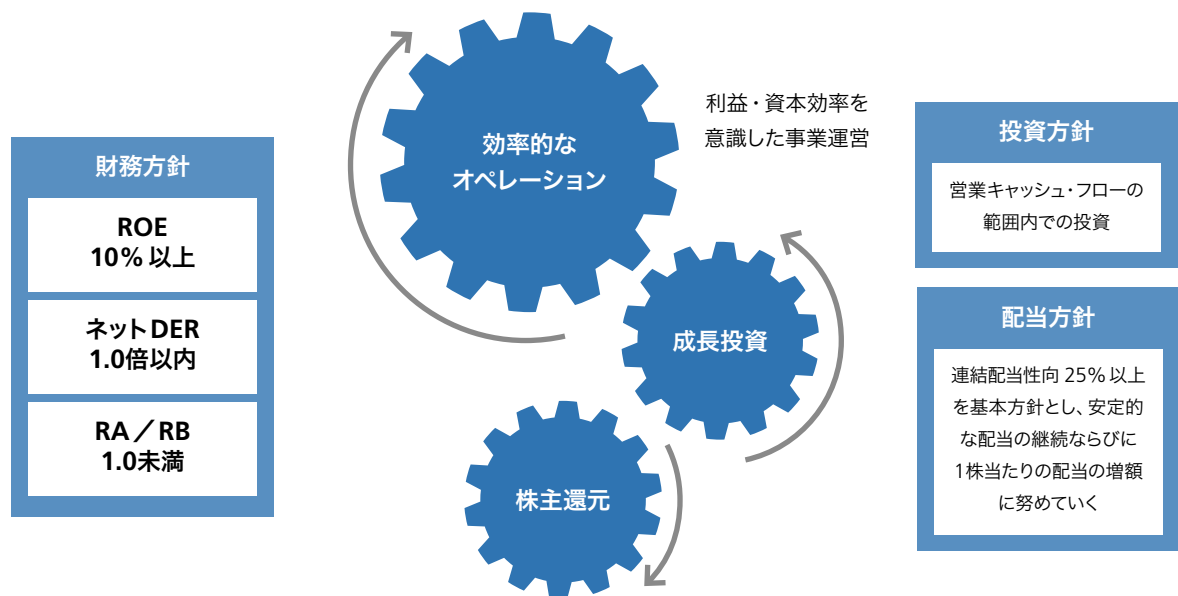


企業価値向上に向けて

当社は財務方針として、ROE 10%以上、ネットDER 1.0倍以内、RA/RB 1.0未満を掲げています。各ビジネスユニット単位まで落としこんだキャッシュ・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・フローの極大化を目指し、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。

今後は安定した財務基盤を確保するとともに、成長投資と株主還元を実施し、企業価値を向上させていくことで、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。

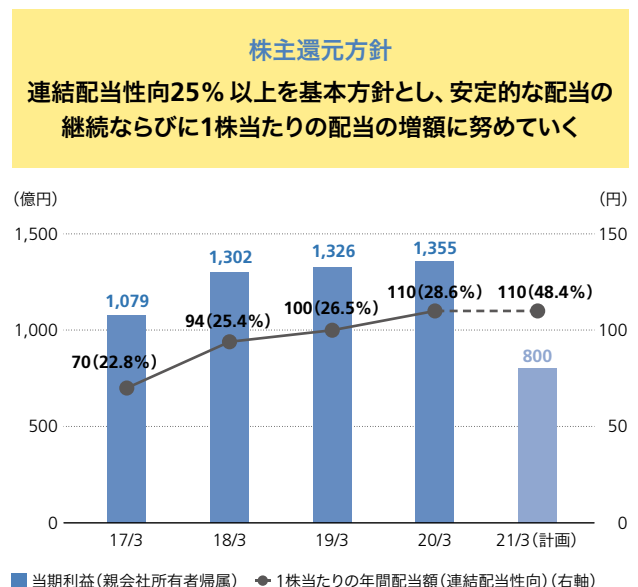


安定した財務基盤を確保するとともに、適切な成長投資と株主還元を行う

株主還元方針について

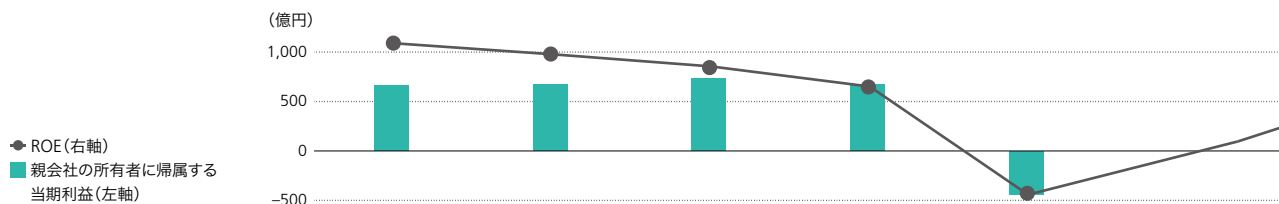
2020年3月期より株主還元方針を「連結配当性向25%以上を基本方針とし、安定的な配当の継続ならびに1株当たりの配当の増額に努めていく」に変更しています。なお2020年3月期の1株当たりの年間配当額は110円で、10期連続増配となりました。また、2021年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は800億円と前期比減益の計画となるものの、1株当たり年間配当額は、前期同額の110円を計画しています。

今回、コロナの影響により、グローバルベースで景気が下降局面を迎えています。こうした環境下でも収益基盤のさらなる構築に努め、株主の皆さまの期待に応えるべく、着実に株主還元策を維持、強化してまいります。



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。

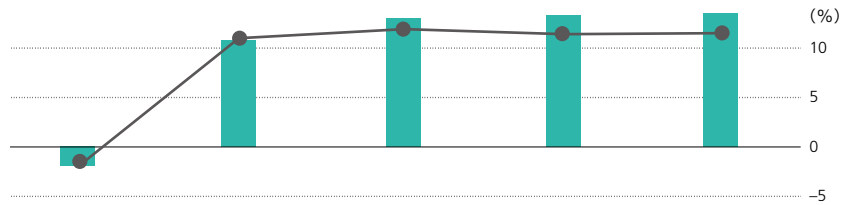
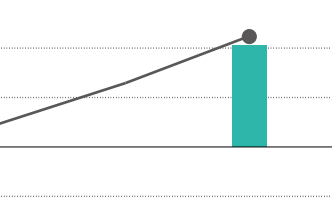
2. 読者の便宜を考慮し、2016年3月期と2017年3月期(円貨)については、日本基準とIFRSの双方に基づく連結財務諸表を記載しています。

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、2020年3月31日現在の為替レート、1米ドル=108.83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、潜在株式が存在するものの、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月期および2020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

2016/3

2017/3

2018/3

2019/3

2020/3

¥6,246,103 ¥5,797,362 ¥6,491,035 ¥6,762,702 **¥6,694,071**
612,539 570,872 606,282 638,428 **639,885**
438,422 411,235 414,042 420,657 **430,164**
82,988 133,669 182,696 215,197 **210,370**
(3,397) 10,476 11,368 4,336 **(2,489)**
(19,280) 107,903 130,228 132,622 **135,551**

¥4,053,391 ¥4,212,064 ¥4,310,043 ¥4,441,464 **¥4,545,210**
1,115,984 1,223,513 1,362,187 1,389,616 **1,372,491**
1,121,619 1,101,974 1,006,990 988,475 **1,032,494**

¥ 320,330 ¥ 159,770 ¥ 215,098 ¥ 210,796 **¥ 267,809**
(162,777) (127,525) (92,498) (137,546) **(173,910)**
(245,634) 5,656 (128,741) (24,909) **(53,679)**
392,247 426,208 423,426 465,861 **496,372**

単位：円

¥(54.80) ¥306.64 ¥370.08 ¥376.89 **¥385.25**
(54.80) 306.63 - - **-**
62.00 70.00 94.00 100.00 **110.00**
- 22.8% 25.4% 26.5% **28.6%**

(1.8)% 10.8% 11.7% 11.2% **11.3%**
23.4% 24.9% 27.3% 26.9% **26.3%**
1.18倍 1.05倍 0.86倍 0.83倍 **0.86倍**

単位：千株

354,056 354,056 354,056 354,056 **354,056**

単位：千米ドル

2020/3

\$61,509,427
5,879,674
3,952,623
1,933,014
(22,870)
1,245,529

\$41,764,311
12,611,329
9,487,218

\$ 2,460,801
(1,597,996)
(493,237)
4,560,985

単位：米ドル

\$3.53
-
1.01
-

-
-
-

-

サステナビリティマネジメント

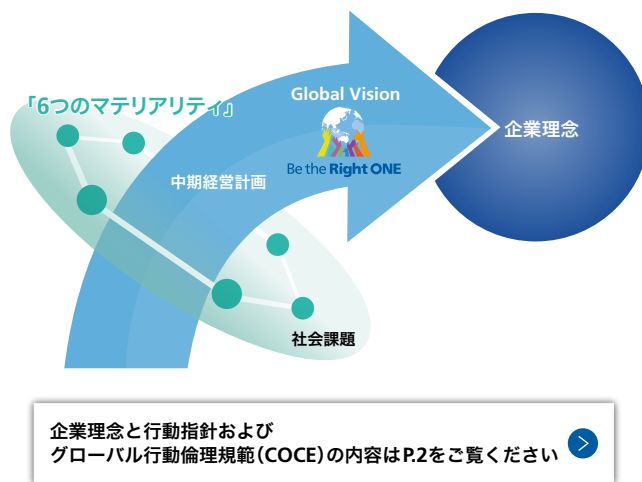
サステナビリティについての考え方

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、世代を超え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」するだけではなく、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。

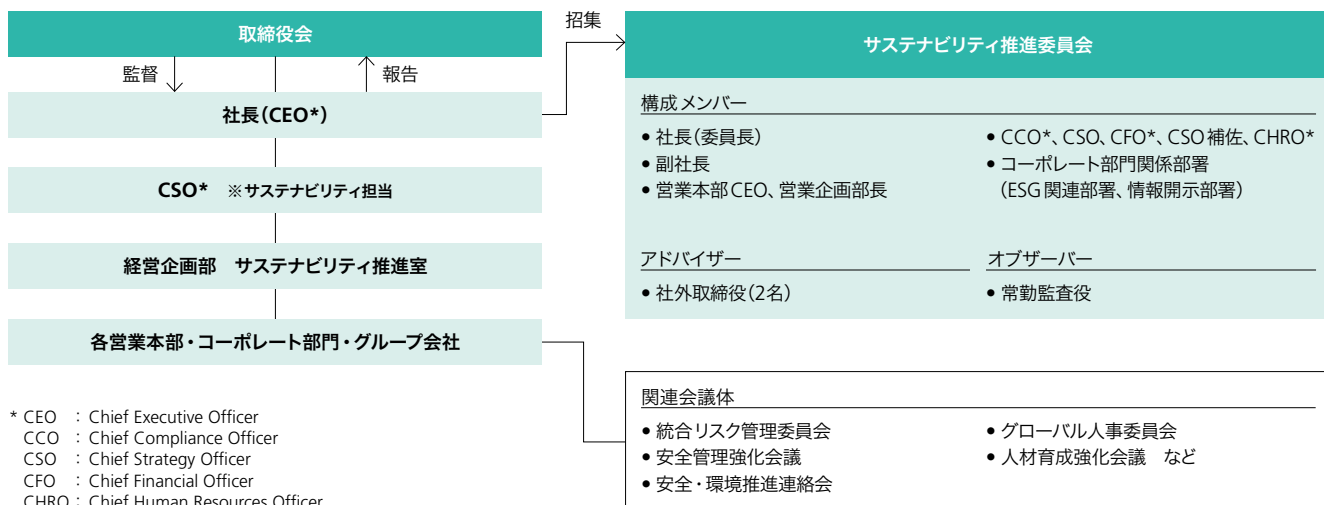
豊田通商ではこのサステナビリティ経営の中で、優先的に取り組んでいくものとして、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定しています。この「6つのマテリアリティ」を中心に、さまざまな社会課題に取り組み、当社「Global Vision」で「ありたい姿」として掲げた「Be the Right ONE(“代替不可能・唯一無二”の存在)」になることで企業理念の実現を目指します。



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
	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	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

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。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。

また、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」を追加した他、マテリアリティやSDGsに関するさまざまな見識を深めるために有識者による社員向け講演会を開催し、約370名が参加しました。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。

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.33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は経営層、社外取締役からの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定量目標として数値化、または近い将来の定量目標への切り替えを想定した定性目標とし、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。今後はこのKPIをもとにPDCAを回して達成度を確認していきます。

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		
	2020年3月期実績	2023年3月期目標	
	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	830億円	1,070億円
定性面	交通死傷者ゼロにつながる取り組み <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車運転教習所事業 タイにおいて、安全運転研修センターの運営 	安全で快適なモビリティサービスの推進 <ul style="list-style-type: none"> トラック隊列走行の商業化に向けた実証実験(ドライバー不足の解消・CO₂排出量削減) OTA*サービス構築(事故や車両の不具合発生の不未然防止) <small>*Over the Air: ソフトウェアの遠隔更新機能</small>	

Pick Up 「次世代コネクティッドカー分野で開発を加速」安全で快適なモビリティ社会の実現

近年、自動運転や電動化など自動車の高性能化に伴い、車の頭脳である車載ECU(Electronic Control Unit)に搭載されているソフトウェアは大規模化、複雑化が進んでいます。

今後、自動車とさまざまなモノが通信でつながり、安心・安全、快適・便利なサービスを提供するコネクティッドカーにおいては、OTAシステムを用いた、遠隔地からの無線によるソフトウェア更新がますます重要となります。

当社は、トヨタ自動車(株)、および(株)デンソーと共同で、コネクティッドカー関連のソフトウェア開発で実績を持つAirbiquity Inc.に出資しました。

これにより、安全かつ信頼性の高いOTAシステムの開発を加速させ、コネクティッドカーの開発に取り組み、新たなモビリティ社会の実現に貢献します。



(イメージ図)



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、低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(HV、PHV、EV、FCV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、持続可能な低炭素社会の実現に貢献します。

KPI

定量面	当社総発電容量のうちの再生可能エネルギー比率*1		当社の世界での電動車(EV、HEV、PHEV)の販売台数比率	
	2020年3月期実績	2023年3月期目標	2020年3月期実績	2025年3月期目標*2
	39%	55%	6%	17%
定量面	アフリカにおける再生可能エネルギービジネスの拡大		省エネ・CO ₂ 排出量削減に貢献する製品・サービスの販売	
	2020年3月期実績	2023年3月期目標	2020年3月期実績	2023年3月期目標
	総発電容量	260MW	760MW	
	CO ₂ 削減貢献量	600千t/yr	1,700千t/yr	
	内訳:		1,770億円	
	・アルミ溶湯事業/低消費電力電子部品(半導体など)事業		2,300億円	
	・バイオマス燃料販売など			

*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 販売実績および豊田通商グループの販売地域(アフリカ全土およびアジアの新興国を中心とする世界約20カ国)のEV普及政策などを背景に中長期での目標を設定

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・自社グループ工場からのCO ₂ 排出量削減
		<ul style="list-style-type: none"> 次世代環境車を支えるリチウム資源の安定供給 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 CO₂削減効果の高いバイオプラスチックの拡販

気候変動への対応についてはP.44「特集 Climate Action —明日の地球に貢献する豊田通商グループ」をご覧ください

Pick Up 溶湯状態での再生アルミ供給でCO₂を削減

鉄に替わる自動車軽量化素材の一番手と言われるアルミ。当社は1998年から、リサイクルで再生したアルミ二次合金地金を、よりCO₂削減効果のある溶湯状態でお客さまへ供給しており、世界トップクラスの取扱量です。

同じアルミでも、エネルギーを大量消費し製錬したアルミ新地金の使用に比べ、再生アルミの溶湯供給は一般的に約98%のCO₂削減効果が見込まれます。アルミ需要が増える中、低級アルミ屑の価値や利用率を向上させる技術開発、エネルギー効率を高めるスマートファクトリー化を推進中です。

当社が進める循環型静脈事業戦略の一翼を担い、アルミリサイクルバリューチェーンの川上から川下まで機能強化をグローバルに進めていきます。



液体のままアルミを供給することで溶解工程を1回削減



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の廃棄物を「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		
		2020年3月期実績	2023年3月期目標
	内訳：グリーンメタルズ事業、アルミ溶湯事業、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	6,090千t	7,700千t
定量面	プラスチックリサイクル取扱量		
		2020年3月期実績	2023年3月期目標
	株 プラニック(2021年開業予定)	—	車80万台相当
豊通ペットリサイクルシステムズ株(2022年開業予定)	—	ペットボトル20億本相当	

定性面	循環型社会に向けた取り組み
	<ul style="list-style-type: none"> 炭素繊維リサイクルを通じた資源の有効活用を目指して用途開発を推進 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株の工場が発生する自家発電廃熱(温水)を有効活用し、パブリック農場を運営 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 プラスチックの再資源化で循環型社会に貢献

日本は大量にプラスチックを生産・消費している先進国の一つです。2019年環境省によりプラスチック資源循環戦略が取りまとめられ、3R + Renewableという方針が設定されました。当社はその中で“Recycle”に貢献すべく日本国内での樹脂再生事業に取り組んでいます。

当社は日本最大級の再生プラスチックの製造会社である株 プラニックを2018年12月に設立、2021年に稼働を予定しています。現在有効活用されていない自動車や家電などから出る使用済みプラスチックを原料に、日本初の高度比重選別技術を活用することで、高品質な再生プラスチックを製造します。また、2020年7月には廃ペットボトルの再資源化事業を行う新会社豊通ペットリサイクルシステムズ株を設立しました。

引き続き、持続可能な循環型社会の実現に貢献していきます。



(イメージ図)



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

定量面	アフリカ本部の収益	
	2020年3月期実績	2023年3月期目標
	8,600億円	11,700億円

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
	<ul style="list-style-type: none"> 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

Pick Up

ケニアの無電化地域に安定した電力を供給

当社は2019年7月、ケニアの無電化地域に電力供給事業を展開する米国ベンチャー企業 Powerhive Inc. に出資しました。

サハラ砂漠以南のアフリカ地域では送電網の整備が進んでいないため電気がない生活をしている人々が約6億人います。Powerhive社は、ケニアで民間企業として初めて売電ライセンスを取得、太陽光発電システムと蓄電池を組み合わせたミニグリッドを構築・設置し、人々に「安定的な電気」を提供するとともに、電気供給による養鶏家の事業改善・収入向上など、電気の供給と付帯事業の両面から地域社会の発展へ貢献しています。

今後は当社のアフリカでのネットワークと知見を生かし、Powerhive社とケニア国内での事業拡大、さらには他国への事業展開を図ります。



ミニグリッドが設置されているケニアの無電化地帯



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、社会的信用の上になり立ち、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。

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 0.80				
*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					
定性面	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> 労働安全・健康に関する仕組みの整備 <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 </td> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> コンプライアンスの強化 <ul style="list-style-type: none"> COCE(グローバル行動倫理規範)の浸透。全従業員から誓約を取得 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 </td> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> 内部統制強化 <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 </td> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> 社内外のコミュニケーション推進 <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、フェアディスクローズを意識 </td> </tr> </table>	労働安全・健康に関する仕組みの整備 <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 	コンプライアンスの強化 <ul style="list-style-type: none"> COCE(グローバル行動倫理規範)の浸透。全従業員から誓約を取得 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 	内部統制強化 <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 	社内外のコミュニケーション推進 <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、フェアディスクローズを意識
労働安全・健康に関する仕組みの整備 <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 	コンプライアンスの強化 <ul style="list-style-type: none"> COCE(グローバル行動倫理規範)の浸透。全従業員から誓約を取得 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 	内部統制強化 <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 	社内外のコミュニケーション推進 <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、フェアディスクローズを意識 		

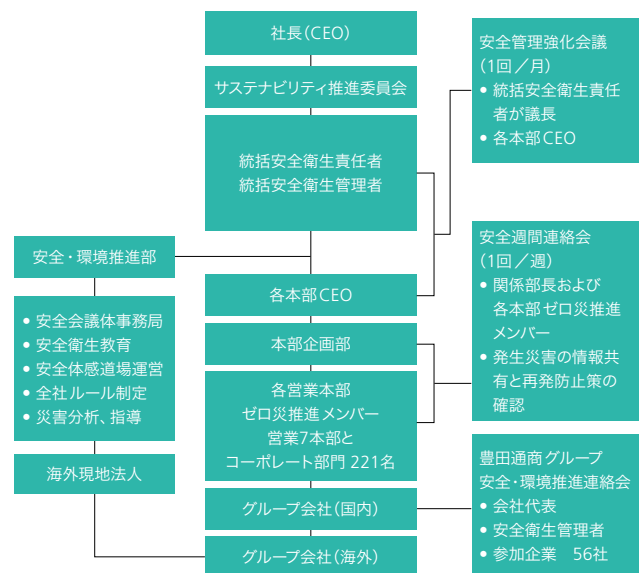
当社は「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入口である」「安全管理は『人づくり』である」との考えに基づき、当社グループ会社社員はもちろん、希望に応じ仕入先各社さまをも対象とした安全衛生教育を実施しています。

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57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。2020年3月期には734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9,397名になりました。

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600名以上が受講しています。

豊田通商グループ安全管理体制



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

コンプライアンス

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ためにさまざまな施策を実施しています。

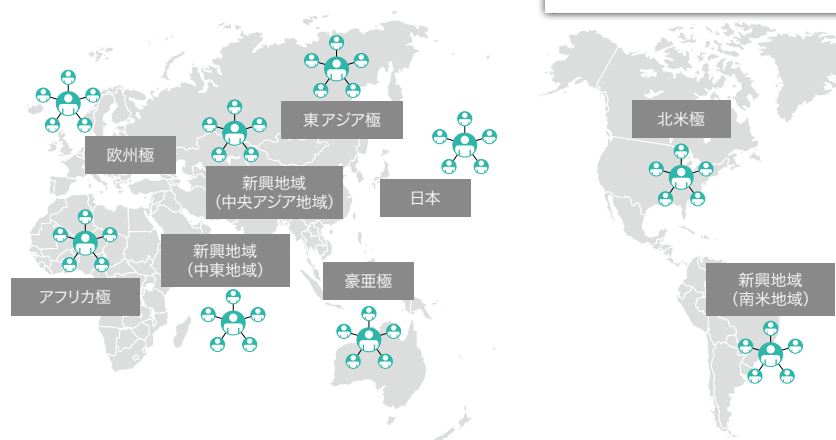
2016年7月には行動指針をより具体化したグローバル行動倫理規範(Global Code of Conduct & Ethics: COCE)を制定しました。COCEは国内外のグループ社員が集結して策定し、社長メッセージと「COCEブックレット」各言語版(23言語)を当社イントラネットに掲載するとともに、COCEグローバルネットワークを通じて周知徹底を行い、役員・社員からCOCE遵守の誓約を取得しています。

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、COCE違反の懸念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、全ての内部通報およびその対応状況が監査役に直接通知または報告されることで、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行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にまい進していきます。

COCEの詳細はP.3をご覧ください

COCEグローバルネットワーク



コンプライアンスに対する意識向上

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を実施し、法令および企業倫理遵守の徹底を図っています。

2020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発行し、重要法令などの周知徹底を図っています。

腐敗防止

当社グループでは、COCEで反汚職を明確に謳い、米国連邦海外腐敗行為防止法(FCPA)や英国贈収賄防止法(UKBA)を含む各国の贈収賄規制に違反することのないよう、贈収賄行為の未然防止に努めています。

具体的には、隔年で当社グループ各社の贈収賄リスク評価を行い、その評価結果に基づき贈収賄防止規則の制定や関連施策を実施しています。関連施策には、政府などが関与する取引の事前審査、公務員などの招聘事前審査、公務員などに対する接待・贈答の報告、第三国(者)への支払の原則禁止などが含まれます。

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などを遵守し、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。

租税回避を企図した事業実態を伴わない取引は行わず、法に精神に従い、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、適切な申告および納税を実施することに努めています。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。

KPI

定性面	人材育成の強化	働きがいある職場づくり	人権の尊重	積極的な社外活動
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい働き方・職場(ワークレイス)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 	<ul style="list-style-type: none"> 誰もが互いを信頼し、認め合い、研鑽するD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 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



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「人事面への取り組み」をご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/social/hr-activity.html>



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、国籍にかかわらず豊通“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。

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。2021年3月期からは、アイデアとマテ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。

Toyotsu Inno-Ventures Project



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べく自己啓発の取り組み支援として、通信教育やスケー

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

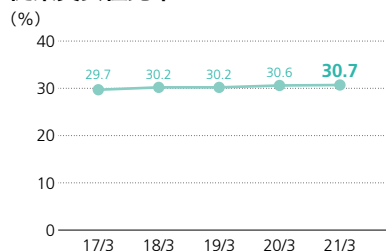
近年のグローバル化に伴い、グローバルパートナーと互角に渡り合い、リスペクトされる人材が必要になっています。このようなグローバル経営人材の育成を目的とした選抜研修体系も構築しており、社内最高峰の研修として位置付けられるGlobal Advanced Leadership Program(GALP)では、国内外の一流ビジネススクールと提携してプログラムを実施。単体社員と国内外グループ会社社員が、約半年にわたる研修を通じ多文化の中でリーダーシップを磨いています。

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みます。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。

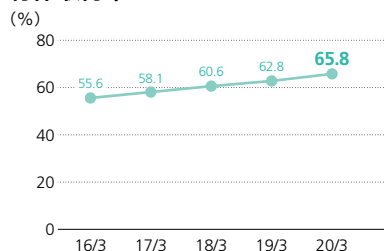


従業員女性比率



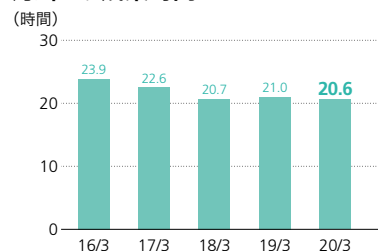
集計範囲：豊田通商株
各年4月1日時点

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

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&インクルージョンを推進しています。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。また、2020年には厚生労働省から子育てサポート企業として「プラチナくるみん」の認定を受けています。有給休暇や男性育児休業の取得推進などワークとライフの充実、フレックスや朝型・在宅勤務などの制度の整備、働く習慣を見直す現場施策「いきワク活動」など、柔軟で生産性の高い組織へシフトすべく「働き方改革」にも取り組み、多様な社員がいきいきと働ける環境整備・企業風土の醸成、個人の意識向上を進めています。

これらに加え、各営業本部CEOが毎年のダイバーシティ&インクルージョン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。



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。



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おり、経済産業省の「健康経営優良法人2020」に認定されています。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。当社では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。

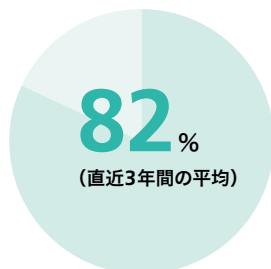
今後も、当社グループ全体でビジョンを見据えて健康経営を推進し、一人一人がいきいきと働ける職場の実現を目指し、企業の持続的成長につなげます。



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。

入社8年目の平均海外経験率



年間1人当たり平均研修時間



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。

環境マネジメント推進体制

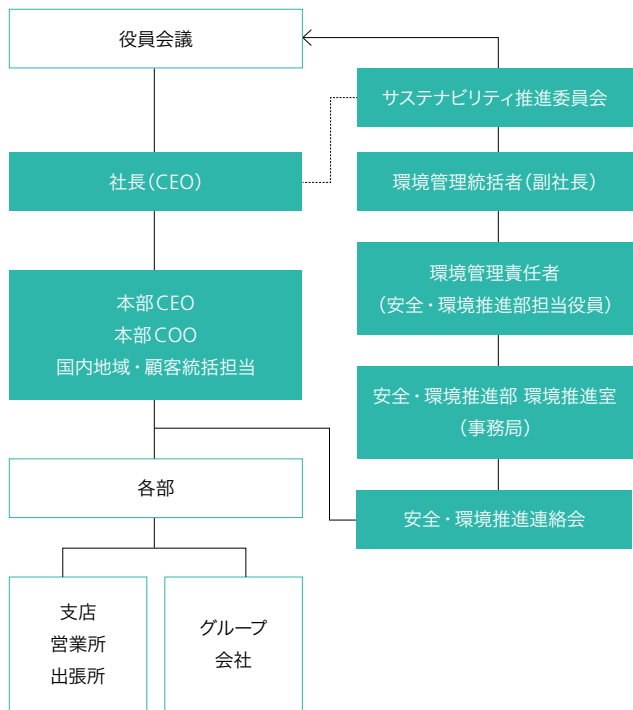
当社グループの環境マネジメントシステムは、国内においてはISO14001規格に準拠し、海外では環境管理ルールブック(自主基準)に基づき管理しており、国内外いずれも、定期的な内部監査を実施することにより、環境管理レベルの向上に努めています。

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

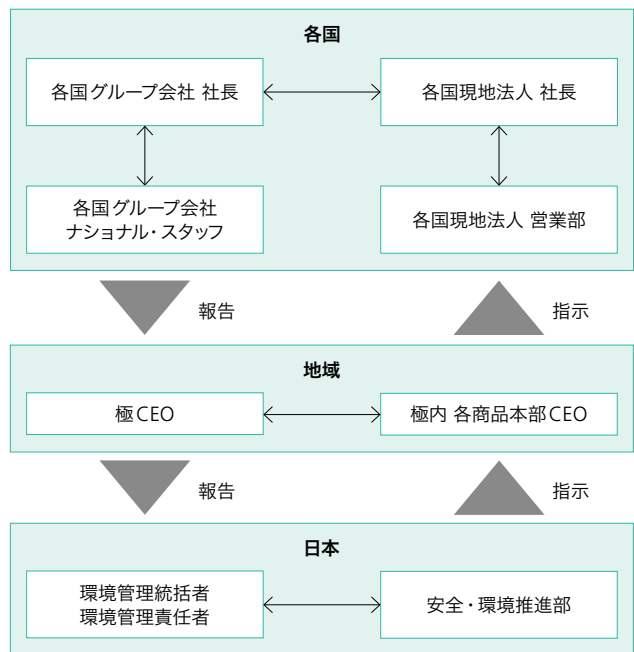
議」を毎月開催し、事例の報告と対策を共有し未然防止に努めています。

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59社、海外134社です。

豊田通商グループの環境マネジメントシステム



海外における環境マネジメント体制の構築



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、環境法令の順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順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。

ISO50001

当社は2020年にISO50001:2018(エネルギー管理システム)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。



サプライチェーンCSR

豊田通商グループは、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CSR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。

2019年はサプライチェーン全体での環境や人権への配慮についての社員の意識向上のため、本改定を受けて、サプライチェーンマネジメントに関するe-learningを全社員向けに実施し、単体社

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。運用総額100兆ドルを超え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。

2019年度 CDP 評価結果

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



環境に関するマネジメントや取り組みについては
当社ウェブサイトの「ESG情報」をご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/environment/>

員3,000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、2020年には一定額以上の継続的な取引のあるお取引先さまへ、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、7月末現在、約1,100社のお取引先さま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/activities/social/supply-chain.html>

Climate Action

—明日の地球に貢献する豊田通商グループ



持続可能な社会に貢献すること。それが企業の当たり前になりました。再生可能エネルギーを積極的に利用することや、事業者としてサステナブルな低炭素社会の実現に貢献することを、全ての企業が強く意識する時代を迎えています。

豊田通商グループは、風力発電をはじめとする再生可能エネルギー事業や、モビリティ分野の投資活動などを通じて環境保護の取り組みをリードしてきました。社会と共に持続的に成長し続けることを目指し、当社はサステナビリティを「経営そのもの」と位置付けています。

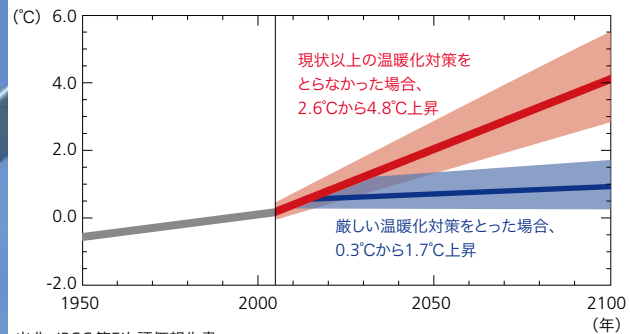
Ⅰ 気候変動とSDGs(持続可能な開発目標)

17項目の目標から成るSDGs(持続可能な開発目標)は、目標7に「エネルギーをみんなに そしてクリーンに」、目標13に「気候変動に具体的な対策を」と明記しています。また、2020年から実施段階に入っているパリ協定は、世界の平均気温の上昇を産業革命前に比べて2°Cより十分低く保ち、1.5°Cまで抑える努力をすることを目標に掲げています。

これらを達成するためには、石油や石炭などに代わる再生可能エネルギーや、効率よくエネルギーを利用できる仕組みを開発・普及させることが急務です。企業においても環境(E)と社会(S)の変化を捉え、適切なガバナンス(G)を行うことで持続的な社会づくりへの貢献が求められます。

世界平均地上気温変化

今世紀の世界平均気温変化は、0.3°Cから4.8°Cの範囲に入る可能性が高いと予想される



Ⅰ 求められる多方面での変革

気候変動の問題を解決していくためには温室効果ガスの大幅な排出削減が重要であり、そのための施策として、石油や石炭に代わる再生可能エネルギーの利活用が推進されています。エネルギー別のシェアの推移においても、風力、太陽光、地熱などによる発電は引き続き増加し、2040年にはエネルギー全体の約20%を占めると見られています。

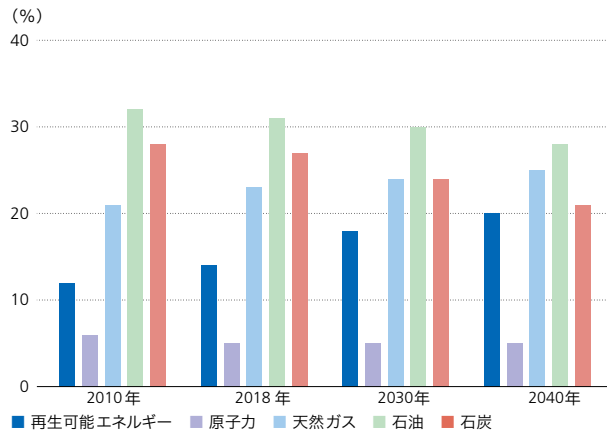
予測値のように再生可能エネルギーのシェアを増やしていくためには、再生可能エネルギーの供給を強化するとともにエネルギー源を多様化していくことが求められます。また、エネルギー事情の地域差を解消していくために、再生可能エネルギーのグローバルな普及策も必要です。

一方で、100年に一度の変革期を迎えたといわれる自動車業界。その要因の一つが気候変動です。CO₂排出を削減するため、電気や水素、天然ガスなど新しいエネルギーを活用した次世代環境車の普及による課題解決が期待されています。

その他、あらゆる分野で温室効果ガス削減、脱炭素の動きが加速化しています。

豊田通商は再生可能エネルギーをはじめとして、モビリティ、その他さまざまな分野において、気候変動という社会課題を解決するため、事業を通じた取り組みを行っています。

世界のエネルギー別シェアの推移予測



1 3,000MWを超える豊田通商グループの再生可能エネルギー事業

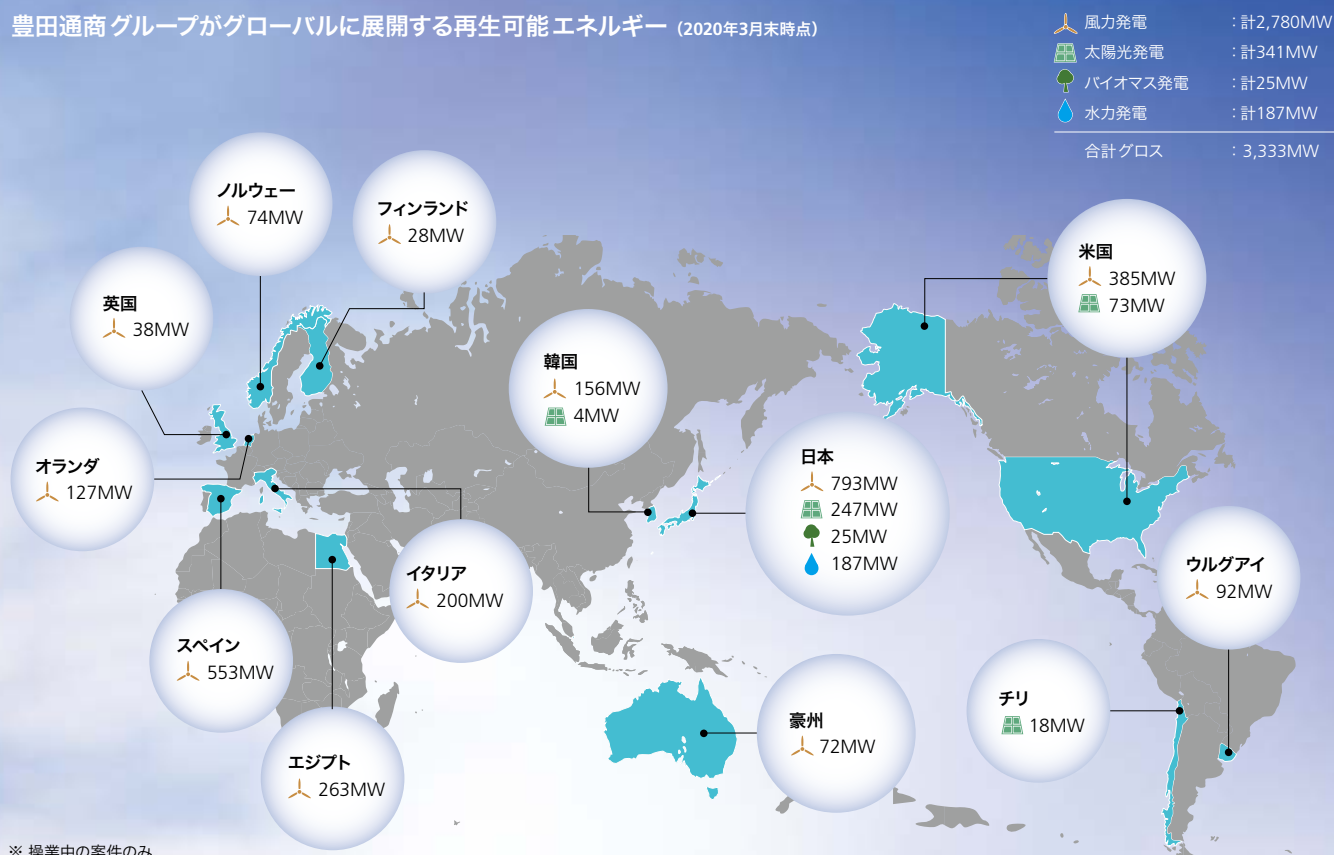
国際社会の共通目標としてサステナブル(持続可能)な社会の実現を目指すSDGs。豊田通商は、電力事業分野において、地球環境課題の解決に貢献する事業として、風力発電・太陽光発電・バイオマス発電・水力発電などの各種再生可能エネルギー発電を中心にグローバルに事業を展開し、電力安定化やコストダウンに取り組んでいます。

時代に先駆けて再生可能エネルギー事業に進出した当社グループは、1987年に米国で風力発電事業を開始。その過程で得たノウハウを活用し、英国、イタリア、スペインなど欧州圏や、アジア・日本、アフリカへと展開し、風力発電は当社グループの再生可能エネルギー事業で最も規模が大きいエネルギー源となっています。2019年10月にはエジプトで初となる風力発電IPP(Independent Power Producer)事業が商業運転を開始しています。また、国内では、1999年に北海道でウインドファームを建設して以降事業を推進し、日本の風力発電事業者として国内1位の規模へと成長しています。現在、2022年完工予定の事業として、北海道に発電施設と国内最大級の蓄電池を使用する送電網を構築しています。発電した電気を安定的に送電できないという課題を、蓄電池を使うことによって解決する豊田通商グループの新たな取り組みです。

風力以外の再生可能エネルギー事業も広がっています。例えば、グループ初となる風力発電事業を手掛けた(株)ユーラスエナジーホールディングスは2008年に韓国にて太陽光発電事業をスタート。2011年には米国カリフォルニア州に米国最大級の太陽光発電所を建設し、2017年には化石燃料資源が乏しく、エネルギー資源を輸入し続けてきたハワイ州オアフ島でも、同州最大級となる発電所の操業を開始しました。

国内では2013年に太陽光発電事業をスタート。北海道、東北、近畿地方で大規模太陽光発電所(メガソーラー)プロジェクトを推進してきました。当社グループ会社の(株)エネ・ビジョンは2015年に木質バイオマス発電の営業開始。同社が手掛ける発電は森林の保全や整備の際に出る間伐材などを利用するため発電時にかかる環境負荷が小さいのが特徴です。また、バイオマス発電は風力や太陽光発電などと比べて天候に左右されにくく、安定的に電気を作り出すことができます。さらに2018年には、国内の中小水力発電事業を手掛ける東京電力グループの東京発電(株)に出資。エネルギー源の多様化を通じて、30年以上前に5,000KWの風力発電からスタートした当社グループの再生可能エネルギーの発電量は、現在までに600倍以上に成長しています。

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 (2020年3月末時点)



30年以上の歴史と豊田通商グループの強みを生かした事業戦略

豊田通商グループの再生可能エネルギー事業は30年以上の歴史があり、京都議定書の採択から10年以上もさかのぼる1986年がその始まりです。(株)トーメンの電力事業(現在は当社グループの(株)ユーラスエナジーホールディングス(持ち株比率60%))が手掛けた米国カリフォルニア州の風力発電事業の参画以降、他社に先駆けて地球環境の課題解決に取り組み、日本を含む世界各国で各種再生可能エネルギーの普及に努めてきました。

サステナブルな環境づくりに貢献するために、当社グループはグローバルな成長領域を見極めて、自身の強みを最大限に生かすことができる事業を推進しています。例えば、当社グループがプレゼンスNo.1を目指しているアフリカ地域においては、環境問

題が喫緊の課題でありながらも、各国の経済成長に伴いエネルギーの需要が高まっています。このニーズに応えるべく、当社グループは同地域において、風力発電事業やミニグリッド事業などの環境に配慮した再生可能エネルギー事業を展開しています。その背景には、国内外の風力発電事業をリードしてきた強みと、他地域における多様な事業経験を通じて蓄積した発電事業の開発や運用ノウハウがあります。



2030年以降を見据えた再生可能エネルギー分野の将来像

豊田通商グループの再生可能エネルギー戦略は、2つの軸を持って進んできました。1つ目の軸は、グローバル展開です。グローバルネットワークを生かし米州、欧州、アジア・日本でシェアを拡大している再生可能エネルギー事業は、今後当社グループが強みを持つアフリカ諸国や新興国への展開を加速させていきます。

すでにアフリカではエジプトで風力発電所のIPP事業を開始し、2019年にはケニアの無電化地域にて太陽光発電システムと蓄電池を組み合わせたミニグリッド(電力インフラが乏しい地域などに構築する分散型電源)事業を展開する米国ベンチャー企業のPowerhive Inc.に出資しています。サブサハラ地域で電力供給がない生活をしている人たちに、豊かな暮らしと経済発展の実現を支援しています。

2つ目の軸は、事業領域の拡大です。引き続きエネルギー源の拡充に取り組む他、V2G (Vehicle to Grid) やVPP (Virtual Power Plant)、クリーン電力の小売といった新たな事業領域にも積極的に挑戦します。

V2Gは、エコカーなどの車載バッテリーとスマートグリッド(電力の需給を把握・制御する次世代送電網)をつなぐ新たな仕組みのことで、再生可能エネルギーは日射量や風量など自然条件によって発電出力が変動しますが、バッテリーを蓄電池として機能させ、余剰分を蓄積したり不足分を供給することで、電力の受給を調整するインフラとして活用することができます。

VPPは仮想発電所とも呼ばれ、V2Gの仕組みや、全国に点在している企業、家庭、工場などの発電設備と蓄電池を束ね、効率よく、無駄なく再生可能エネルギーを利用できる環境を構築します。その取り組みの一つとして、2019年には大手住宅メーカーと提携し、FIT(固定価格買取制度)の契約が終了した家庭で発電した余剰電力の買取サービスを開始しました。

V2GとVPPは、新時代の電力インフラの一つとして定着し、市場やビジネスモデルも確立されていくでしょう。そのような未来を見据えて、当社グループは2017年に欧米でV2G事業を展開するNuvve Corporationに出資。翌年にはV2G制御システムの実証試験も行ってきました。

この他にも、当社グループは、再生可能エネルギー分野において、地球環境課題の解決に向けさまざまな事業に取り組んでいます。2020年には、国内全ての事業所で使用する電力の全量を、実質的に再生可能エネルギー電力にしました。具体的には、再生可能エネルギー発電由来のJ-クレジットを活用し、11都道府県18カ所の事業所の使用電力をCO₂フリーにすることにより、実質100%の再エネ化を実現しました。

また、2020年にトヨタ自動車(株)と中部電力(株)と共に、国内の再生可能エネルギー電源の取得・運営会社であるトヨタグリーンエナジーを設立。将来的にはトヨタグループにクリーンな電気を供給し、生産工場などから排出されるCO₂をゼロにすることを目指しています。



その他の気候変動対応事業

リチウム生産で次世代環境車の電池原料安定供給に貢献



オラロス塩湖
© Orocobre Limited. All rights reserved.

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。それに応じてリチウムイオン電池の生産が世界的に拡大していますが、豊田通商ではその川上領域において、希少資源であるリチウムの安定供給に取り組んでいます。

豊田通商は、次世代環境車の本格的な普及に先駆けて、2014年から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本格生産を開始しました。生産拠点であるアルゼンチンのオラロス塩湖は湖水のリチウム含有量が多く、リチウム不足を背景として当社がグローバル規模で取り組んだ鉱量調査の結果としてたどり着いた湖でした。世界各国の企業が塩湖の採掘権の獲得を目指す中、権益を所有する豪州資源会社 Orocobre Limited は当社の販路やバリューチェーン機能を評価。豊田通商は2012年に本プロジェクトの権益の25%相当を取得し、現在はオラロス塩湖産リチウムの100%販売代理権を持つパートナーとなっています。

また2018年には、この事業のJVパートナーである Orocobre Limited に出資。さらには同社と新会社を設立し、2021年に国内で水酸化リチウムの生産事業を開始する予定です。

このようなアライアンス強化とリチウム資源の安定供給を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

電動化の先を見据えた一手を打つ

一方で、電動車の普及は、今までになかった社会課題をもたらします。次世代環境車の廃車プロセスでは、大量生産された使用済みの車載電池をどう処理するのか、この課題解決がまだ確立されていないからです。

豊田通商グループは1970年代にELV(使用済み自動車)の適正処理事業をスタートしました。この分野の取り組みは、タイヤ・インドをはじめとしてグローバルで加速しており、また鉄、非鉄、貴金属、樹脂などへと事業領域も拡大しています。この仕組みを次世代環境車のライフサイクルにも適用し、ガソリン車時代にはなかった再資源化ニーズに応えていくことが豊田通商の新たなチャレンジです。

グループ内ではすでにHV用の使用済みニッケル水素電池や、リチウムイオン電池の回収と適正処理を開始。さらには、電池利活用マーケットの拡大など Battery to Battery の再資源化事業などにも注力。車載用電池の総合的なリサイクルとサステナブルな自動車産業のプロセス構築に貢献することで、次世代環境車の動脈事業(電池原料の生産、新素材・新技術への取り組みな

ど)を静脈事業(自動車資源の適正処理や再利用など)につなぐ、再び動脈につなぐというリバースサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

こうした仕組みによって、次世代環境車の普及を支えていくことが豊田通商の使命と考えています。



Ⅰ 石油由来に比べ、CO₂削減効果のある素材

素材の分野では、豊田通商とグループ会社の豊通ケミプラス株が南米最大の化学メーカーであるBraskem製の「バイオポリエチレン」を取り扱っています。

バイオポリエチレンは植物由来のポリエチレンで、Braskemが2011年1月に世界で初めて商業生産を開始しました。開発段階から協業してきた当社が正式パートナーとしてアジア・オセアニアで幅広く販売しています。

バイオポリエチレンは、サトウキビ由来のバイオエタノールが原料です。ブラジルでは、もともとバイオエタノールは主にガソリン代替として燃料用途で使用されています。サトウキビ畑は、アマ

ゾン熱帯雨林とは約2,000km以上離れた地域で主に栽培されています。

また、CO₂を吸収する植物が原料であるためバイオポリエチレン製品を燃やしたとしてもCO₂は排出されませんが、カーボンニュートラルの考え方の下、石油由来のポリエチレンと比較し約70%のCO₂削減効果が見込まれます。

バイオポリエチレンは、すでにシャンプーボトル、スーパーマーケットやコンビニのレジ袋、買い物かご、市町村指定のゴミ袋、ペットボトル飲料のキャップや食品の容器などで使用されています。



Ⅰ 明日の地球に貢献する豊田通商グループ

豊田通商グループはマテリアリティの1つに「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、低炭素社会移行に貢献」を掲げ、再生可能エネルギー戦略を4つの重点分野における成長戦略のうちの1つに位置付けています。

再生可能エネルギーはもちろんのこと、モビリティの分野で

次世代環境車普及を支えるリチウムの安定供給、電池の3R（リビルト、リユース、リサイクル）、その他の分野でもバイオプラスチックや再生アルミをはじめとしたCO₂削減効果のある商品の拡販など、さまざまな角度から豊田通商ならではの気候変動対策に取り組み、企業の成長との両立を実現していきます。

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1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、同連絡会の構成員である各営業本部・グループ会社担当者を通じて、事業活動に反映されています。

また、気候変動に関わる事業機会はマテリアリティの1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、同委員会の構成員である各営業本部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きます。

気候変動に関するガバナンス体制一覧

担当役員	CSO 富永 浩史	副社長 近藤 隆弘
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 環境推進室

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、A格会社役員

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、低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、リチウム事業は重点分野ともなります。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。

移行リスク/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、石化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規制リスクも、移行リスクになります。

物理的リスク

物理的リスクとして想定される自然災害には、主に保険によるリスク管理で対応する方針です。

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、サステナビリティ推進室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に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投資先を対象に、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1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、低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。

		2020年3月期 実績	2023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	39%	55%
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	760MW
		CO ₂ 削減貢献量 600千t/yr	1,700千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	1,770億円	2,300億円
		2020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(EV、HEV、PHEV)の販売台数比率	6%	17%
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・自社グループ工場からのCO ₂ 排出量削減		

※ 当社グループは低炭素社会実行計画(日本経団連)に、日本貿易会会員企業として賛同し、2030年に電力使用原単位(会社全体における床面積当たりの電気使用量)を2013年比15.7%削減することを目標に取り組んでおり、2020年3月期までに9.7%の削減を達成しています。

マテリアリティとKPIの詳細はP.34をご覧ください 

At a Glance



金属本部

P.54 >



自動車薄板	自動車向けで発生する金属薄板、自動車用鋼板・非鉄金属の流通加工事業
金属製品	自動車周りを含めた用途に対応する、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

社会課題としてのSDGsへの対応、自動車分野におけるCASE(つながる化、自動運転、シェアリング、電動化)への対応は変わらぬトレンドであり、これらに応じた多種多様な商品・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.56 >



グローバル部品	自動車生産部品の輸出入・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一貫物流 (Vendor to Vendor) の提供
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
自動車用品・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

市場環境

CASEの時代を迎え、当本部の主要ターゲットである自動車産業が変化する中で、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.58 >



総輸入販売代理店事業	メーカーを代表して市場における輸入・販売を行う事業(ディストリビューター)の経営・展開
販売店事業	総輸入販売代理店の下でアフターサービスを含めた販売店(ディーラー)の事業経営・展開
販売周辺事業	総輸入販売代理店の事業経営展開を中心に、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・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。新しいモビリティサービスのニーズ拡大や社会課題の解決に対応していくことが重要で、MaaS領域やドローン事業など新しい分野への挑戦を加速しています。



機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

P.60 >



機械	自動車産業を中心とした製造・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・据付工事などサービスの提供
電力事業	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を中心とした電力関連事業開発およびその運営
エネルギー・プラント	原油・天然ガス・石油製品などの国内外取引および電力・空港・港湾などのインフラ整備と事業運営

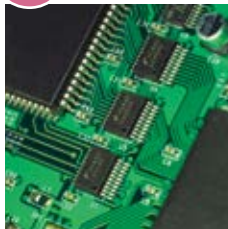
市場環境

AI、IoTなどのデジタル技術の普及や次世代モビリティ社会の到来に伴い、各業界においてパラダイムシフトが起きることを想定しています。また、COP21におけるパリ協定の合意やトヨタ環境チャレンジ2050により、環境問題解決ニーズやクリーンエネルギーのさらなる需要拡大を見込んでいます。



化学品・エレクトロニクス本部

P.62 >



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
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、技術や関連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.64 >



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：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

国内では人口・社会構造が大きく変化しており、消費者のニーズは多様化しています。一方、海外では新興国を中心とした人口増加、経済成長により需要は拡大傾向にあり、QOL (Quality of Life) も向上、デジタル技術などを活用した新たなビジネスモデルによる課題解決が求められています。



アフリカ本部

P.66 >



自動車	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、ナイジェリア・ガーナにおける遠隔診断・医療
消費財・生活産業	消費財 (飲料・化粧品など) 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・販売などの農業事業
テクノロジー&エネルギー	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



主力のMobility分野の変化をしっかりと捉えるとともに、「リサイクル」や「資源開発」などを含めイノベーションを加速していきます。

金属本部 CEO 齊藤 尚治



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様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、低炭素社会・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。

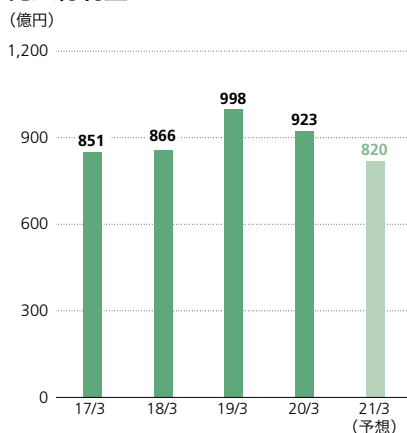
また、本部経営基盤への取り組みとして、DX分野ではデジタルツール導入だけにとどまらず、デジタル技術を活用した新たな価値創造につながる取り組みに注力しています。ここ数年進めてきた働き方改革については、その取り組みをより深化させ、多様な働き方／多様な考えを受容する職場環境の実現にまい進しています。

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。

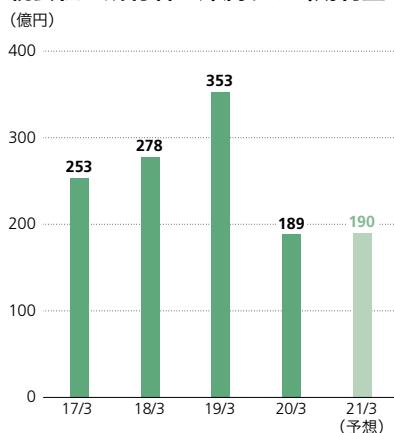
* SBU: Strategic Business Unit

業績推移と予想

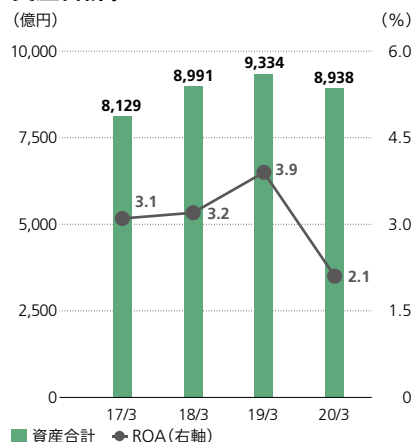
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



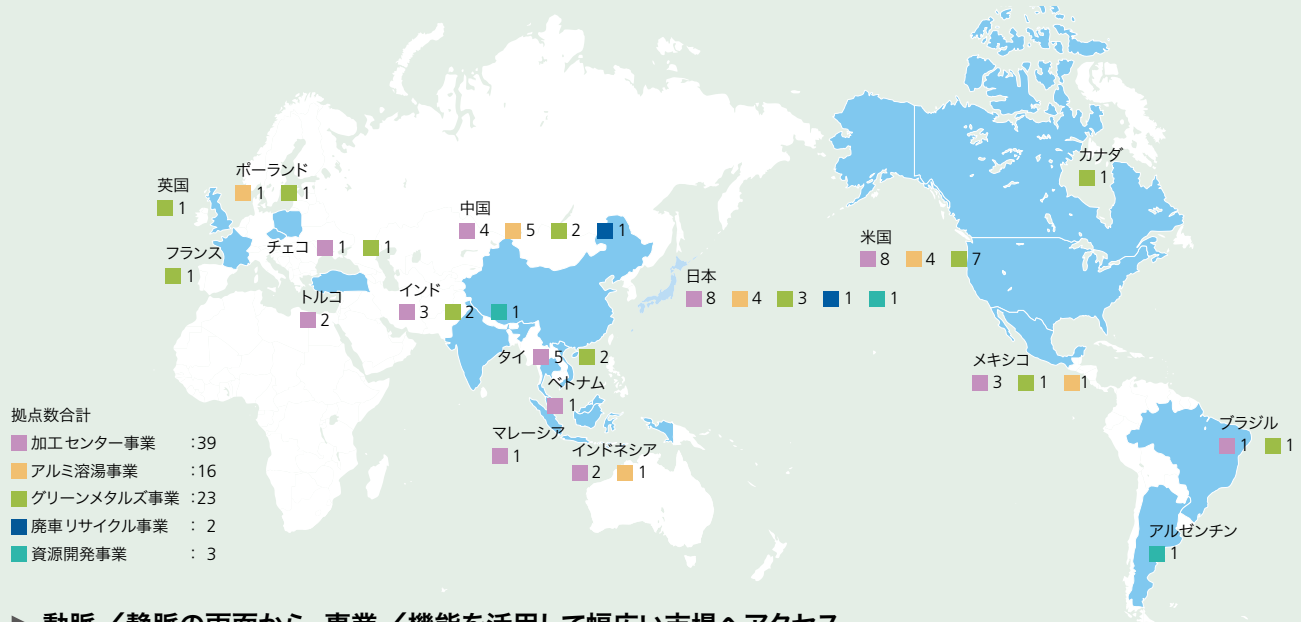
* 2017年3月期は、現在のセグメント区分による期首の資産合計額を算出していないため、ROAは期末の資産合計を分母としています。2018年3月期以降のROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

特に注力する
マテリアリティ

- 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、低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83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 自動車分野をはじめとして、国内外で各商品の加工を含めた総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



お客さまと共に、
次世代モビリティ社会の創造を通じて、
持続的な成長を実現します。

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は、現在世界39カ国に現地法人・事業体76社165拠点を展開し、日本国内も含め約15,600名のスタッフが活動しています。

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・アセンブリーな

どの複合機能を深掘り、最大化するとともに、「デジタル変革」と「グローバル化」を推進していきます。

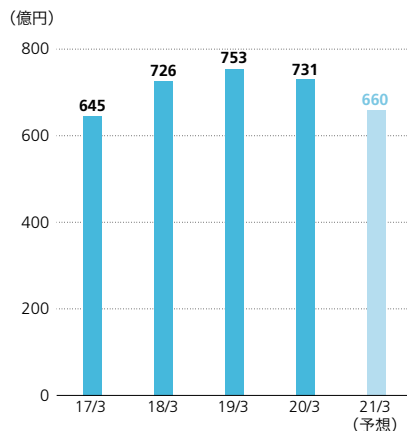
具体的には車台の統一化などに代表されるお客さまの車のつくり方の変化に合わせ、グローバルなサプライチェーンを管理するシステムの高度化を推進します。

また、部品の調達・集約物流と加工・アセンブリーを複合したモジュール事業に取り組むとともに、車の電動化、海外販売の拡大に対応する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・素材開発の発掘、強化に引き続き注力していきます。新規分野では既存事業で培ったノウハウ・強みを航空分野や環境部品分野へ展開し、新たな顧客や事業パートナーの発掘を進めていきます。

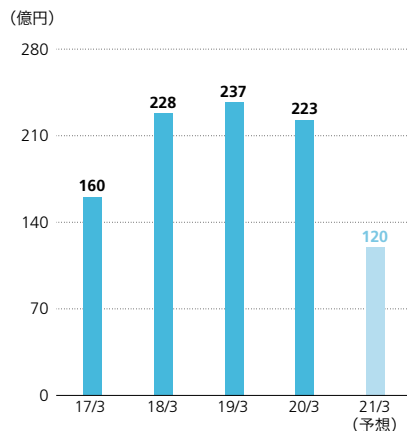
当本部の強みであるグローバルネットワーク・物流インフラ・需給管理・アセンブリーなどの複合機能を発揮し、お客さまの期待を超え、次世代モビリティ社会の創造を通じお客さまと共に成長する課題解決本部を目指します。

業績推移と予想

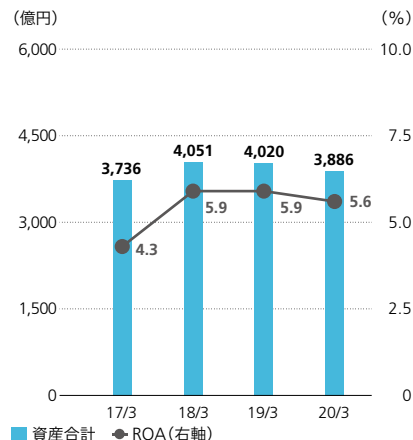
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*2017年3月期は、現在のセグメント区分による期首の資産合計額を算出していないため、ROAは期末の資産合計を分母としています。2018年3月期以降の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。

特に注力する
マテリアリティ

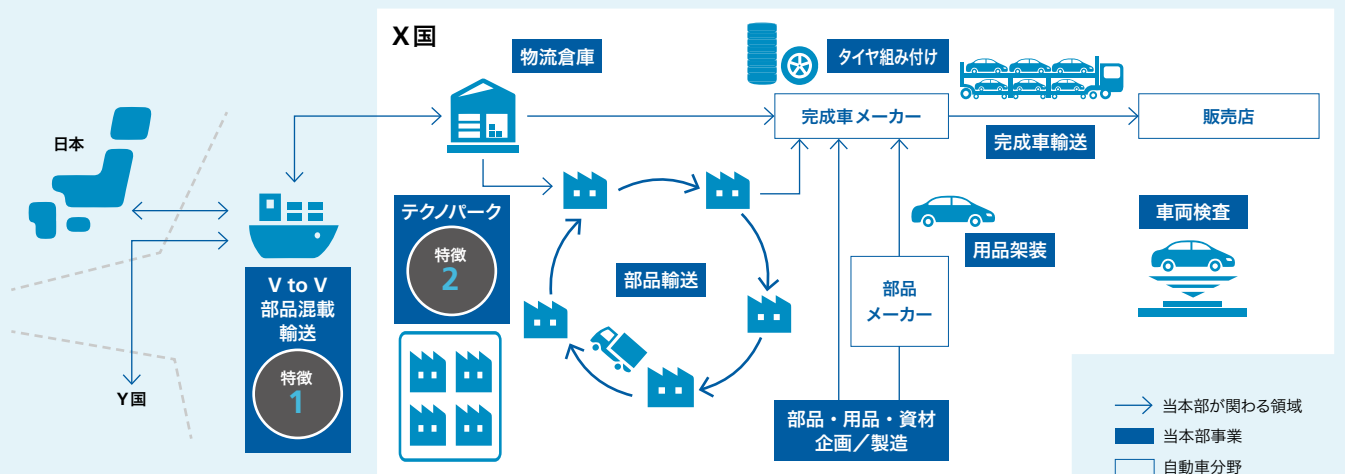
- 交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献
- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車/工場・プラントCO₂を削減することで、低炭素社会移行に貢献

▶ 当本部が提供するバリューチェーン



▶ 当本部の事業群

自動車分野



自動車以外の分野



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



変革が加速する市場において、
戦略・知見・人材を有した、信頼度 No.1の
モビリティサービスプロバイダーを目指していきます。

自動車本部 CEO 山波 正人



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日本国内ならびに海外で生産する乗用車やバス・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る他、グローバルに広がる世界146カ国の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。地域密着型で販売・補給部品・アフターサービスの三位一体の自動車販売体制を構築することで、お客さまからの商品・ブランドロイヤリティの向上を追求するとともに、安心・安全なモビリティ社会の実現に努めています。

今後の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、我々は小・中規模生産、販売、販売金融、アフターサービス、中古車流通・販売に至る川上から川下まで幅広い自動車バリューチェーンに深く関わり、高付加価値なサービスを提供することで、その社会や経済の発展に貢献することを目指しています。

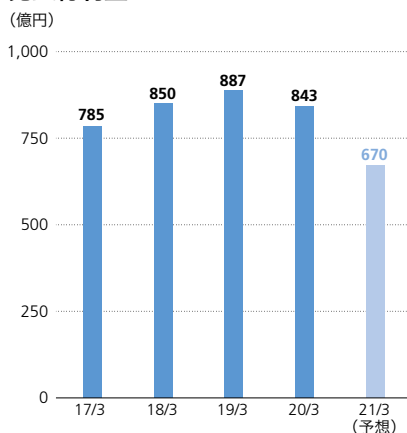
また、近年ではシェアリングエコノミーといった利用形態の変化や、脱炭素社会の実現に向けた車両の電動化(ハイブリッド、EV、PHV)など環境や社会課題に対する関心の高まりを捉え、多様化するお客さまのニーズやライフスタイルに応える移動手段とそのサービスを提供できるよう事業領域の拡大にも取り組んでいます。

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)、「環境価値」(環境・生態系への配慮)、「経済価値」(地域経済の活性化)といった4つの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。

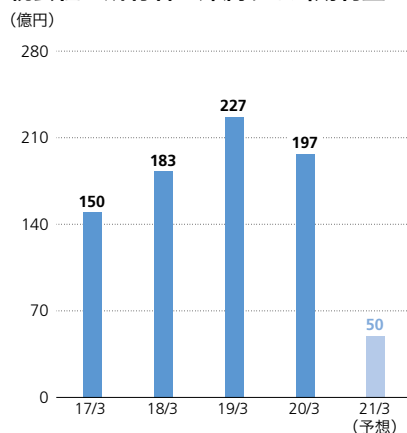
その上で、各国・各地域社会の良きビジネスパートナーとなり、自動車以外のビジネス機会を発掘する尖兵として当社全体の事業領域拡大を牽引することを目指しています。

業績推移と予想

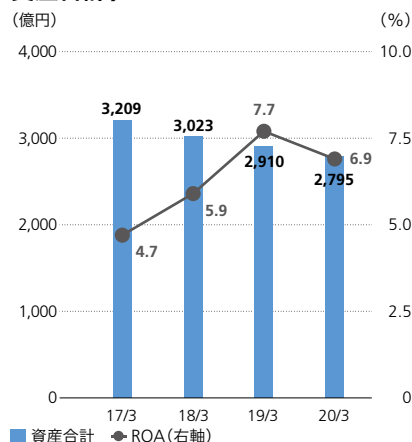
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*

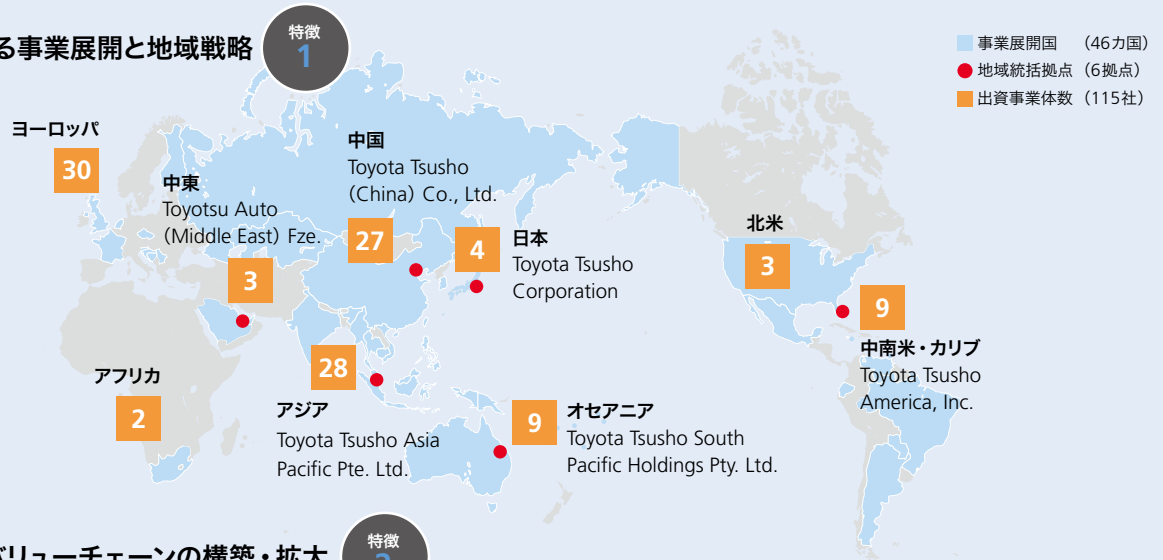


*2017年3月期は、現在のセグメント区分による期首の資産合計額を算出していないため、ROAは期末の資産合計を分母としています。
2018年3月期以降のROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

特に注力する
マテリアリティ

- 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、低炭素社会移行に貢献

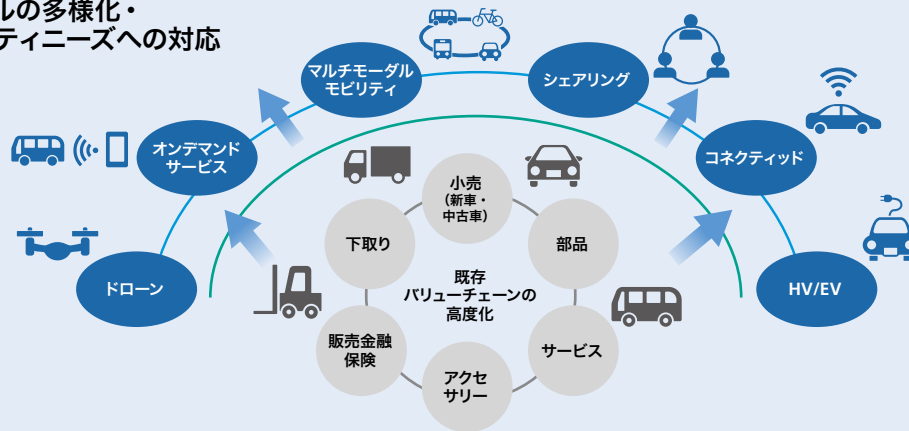
▶ 世界に広がる事業展開と地域戦略



▶ モビリティバリューチェーンの構築・拡大



▶ 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46カ国で総輸入販売代理店や販売店などの事業経営を展開し、オペレーションの充実化に取り組んでいます。今後も、ビジネスチャンスの期待できる市場開拓を積極的に進めていきます。

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、川上から川下までの幅広いバリューチェーンの中で、我々の付加価値を高め、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」と「効率改善」による
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、
低炭素社会への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 日高 俊郎



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、自動車産業を中心とした機械分野、電力事業分野、エネルギー・プラント分野において、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繊維機械や建設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取り組んでいます。

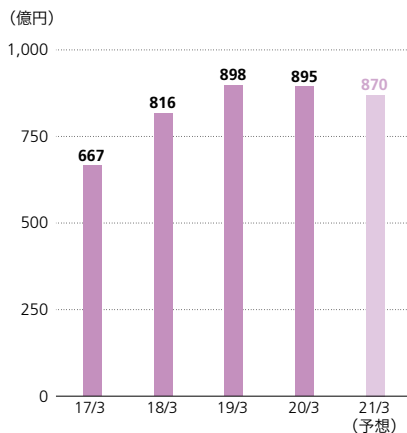
電力事業分野では、地球環境問題解決に貢献する事業として、風力・太陽光、水力、地熱、バイオマスなどの各種再生可能エネルギー発電を中心に全世界規模で展開し、安定化やコストダウンに取り組んでいます。再生可能エネルギーを中心に、世界各国で発電事業を強化しつつ、蓄電池などを活用した電力調整機能の提供、無電化地域への電力供給、再エネ販売といったニーズに合わせた変革に取り組んでいます。

エネルギー・プラント分野では、これまでに培ってきたトレーディング機能を活用し、バイオマス分野での高品質な燃料の安定供給に取り組み、お客さまの環境負荷低減に貢献しています。石炭・石油からガス・バイオマスに軸足を移しながら、環境に配慮したエネルギーソリューションを提案していきます。また、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EPCによるインフラ整備と、空港、港湾、水関連事業などの「質の高い」インフラ運営で、プロジェクト開発を通じた経済発展に貢献しています。

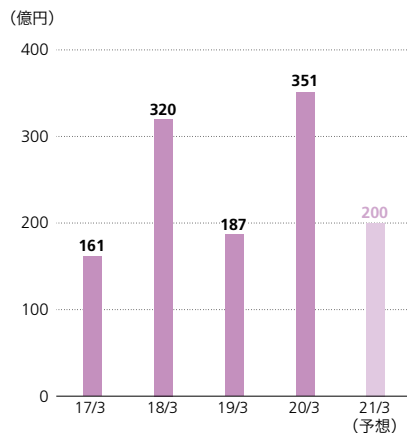
次世代モビリティ社会への移行に伴う自動車産業の構造変化、環境対応に伴うエネルギー需要構造の転換、中東・アフリカでのニーズの多様化など大きく変貌する外部環境に対して、既存ビジネスの収益基盤をより強固にすると同時に、お客さまの声に応えながら自己変革にも取り組み、成長を加速するための事業構造転換にも着手していきます。

業績推移と予想

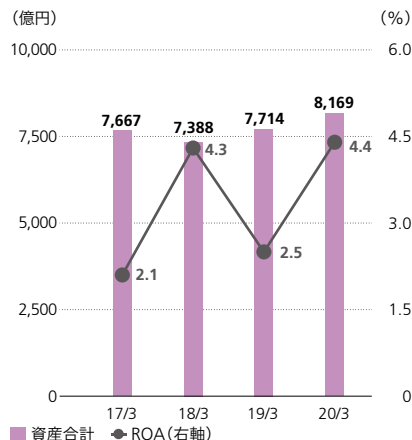
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*2017年3月期は、現在のセグメント区分による期首の資産合計額を算出していないため、ROAは期末の資産合計を分母としています。2018年3月期以降の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。

特に注力する
マテリアリティ

- 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、低炭素社会移行に貢献
- 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

▶ 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

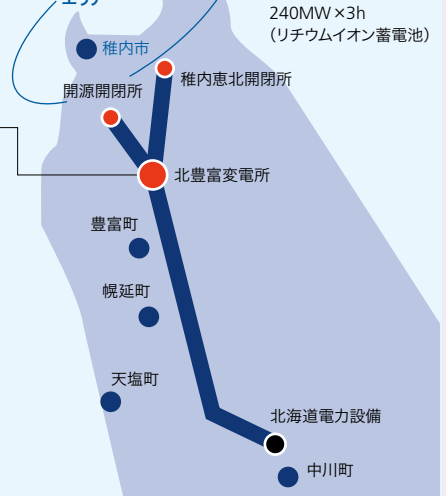


蓄電池システム

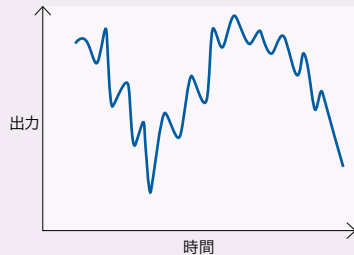


送電ルート概要

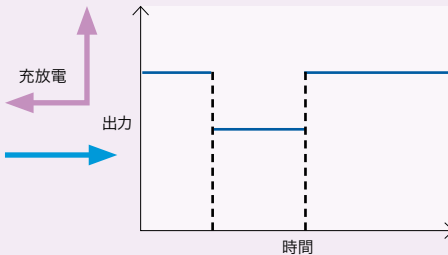
風力発電
設置予定
エリア



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、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地域最強の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



あらゆるフィールドに目を配り、変化をビジネスの機会と捉えて、果敢に挑戦。新しい機能創出により、お客さまへさらなる価値を提供します。



化学品・エレクトロニクス本部 CEO 椿本 光弘

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、先進国・新興国の多様なニーズに対して、自動車材料、化学品、エレクトロニクスの3分野が一体となり、総合力・シナジーを発揮しながら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・販売に加えて、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。

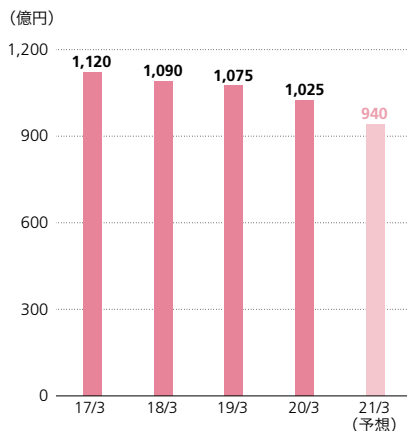
化学品分野では、一般消費財に使用される洗剤原料、衛生材料、包装材料など、幅広い分野の化学製品を取り扱い、アジアにおける強力な販売ネットワークを生かしてビジネスのさらなる拡大を目指しています。また重要な資源の1つであるヨードの生産・販売もグローバルに展開しており、化合物製造販売など、バリューチェーンの強化にも積極的に取り組んでいます。世界市

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、収益の柱となる事業を育てながら、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、社会や環境の変化を捉えた、新たな事業の確立に向け取り組んでいます。

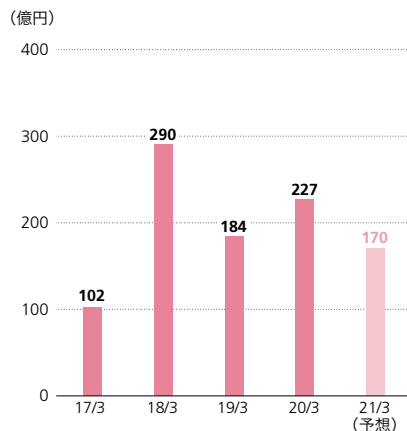
エレクトロニクス分野では、日本最大の電子デバイス商社グループとして、自動車や産業機器などに組み込まれるエレクトロニクス部品やソフトウェアを幅広く取り扱っています。自動車産業の変化と技術の変化を先取りし、HV・PHV・EVなどの環境対応車向け技術開発、自動車の知能化・情報化を見据えた「つながるクルマ」向けデバイス・サービスの開発、将来の自動運転社会に対応する高度なインフラの整備、新サービスの開発・事業化に積極的に取り組んでいきます。また、さまざまな人とモノをつなぐネットワーク事業をグローバルに展開するとともに、さらに通信の高速化・データの大容量化が進む情報社会の変化とモビリティ社会の変革を見据えて、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

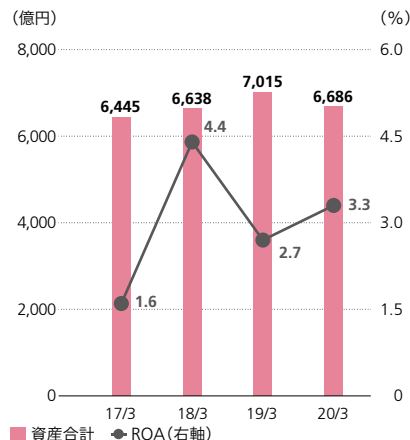
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*2017年3月期は、現在のセグメント区分による期首の資産合計額を算出していないため、ROAは期末の資産合計を分母としています。2018年3月期以降の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。

特に注力する
マテリアリティ

- ・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・化学品分野のバリューチェーン

特徴
1

自動車材料分野

※ チェーンの彩色部が事業領域



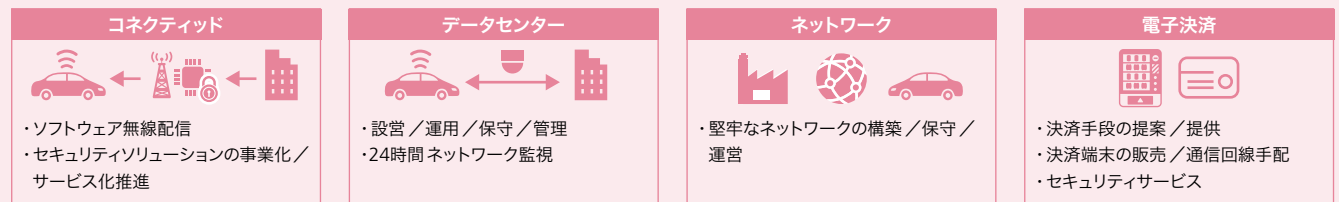
化学品分野 (洗剤の例)



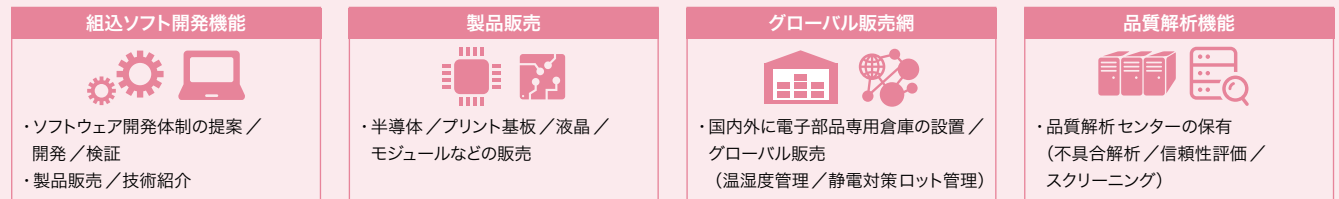
▶ エレクトロニクス分野の事業領域

特徴
2

情報産業事業領域



電子デバイス事業領域



特徴
1

自動車材料事業では、原材料の調達、コンパウンド、在庫・物流、部品加工まで一貫した機能をグローバルに展開しており、化学品事業では幅広い商品群で川上・川中・川下のバリューチェーンを構築しています。

特徴
2

電子デバイス事業では、国内と海外の拠点を駆使して新技術提案とQCDS(品質・価格・デリバリー・アフターサービス)管理による電子デバイスの安定供給を実現。情報産業事業では各事業領域でグローバルにICTサービスを提供していきます。

食料・生活産業本部



Life & Community 分野を牽引する本部として、
お客さまそして社会に対して健康で豊かな生活環境を提供し、
新たなビジネスモデルの構築を目指します。



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、食料・ライフスタイルの2SBUにおいて、穀物・食品・保険・繊維・住環境・メディカルの分野で多種多様な事業を展開しています。ビジネスのその先に多くの社会的課題への糸口がつながっていることを踏まえ、人々の健康で豊かな生活に貢献する新たな価値、ビジネスモデルを創り続けます。

穀物分野では、長年、国内で穀物サイロ事業を展開してきた歴史とノウハウを強みとしています。今後もそのノウハウ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させ、新興需要国でのさらなる事業拡大を目指します。

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行い、質の高い商品を提供しています。既存事業の機能拡張とともに高齢化、健康志向など社会的ニーズに合った商品・サービスの提供を目指します。また農水事業においては、アグリテックなどを活用し開発・技術力を強化します。

保険分野では、国内トップクラスの保険代理店業、海外では保険ブローカー事業を強みとしています。既存事業を強化するとともに多様化するリスクに対応した独自の保険・サービスの開発など、新しい保険サービス提供へと活動領域を広げていきます。

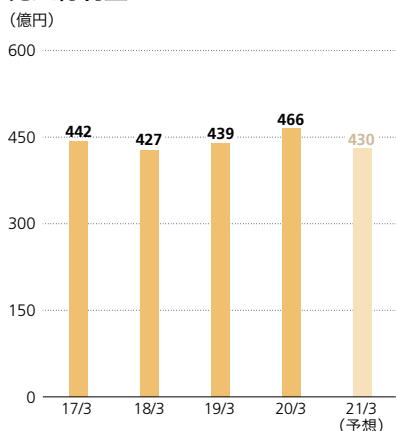
繊維分野では、素材開発から生産・販売まで総合サプライヤーとしての機能を強みとし、サステナブルな独自素材をベースとしたモノづくりに特化することで国内外での事業拡大を目指します。

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などを展開しており、差別化されたサービスを基軸に、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目指します。

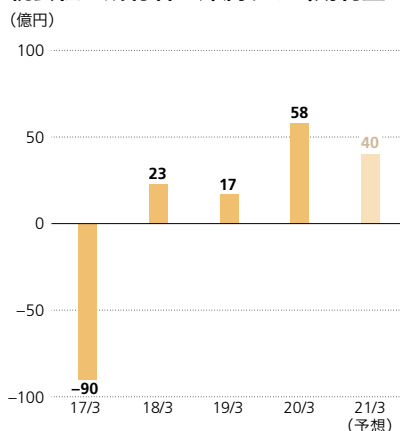
メディカル分野では、国内でのリハビリ事業、介護用品事業など社会的な課題解決に向けた事業をより強化するとともに、新興国における日本の医療技術・サービスの提供を目的とした病院事業の展開と周辺事業の構築により現地の医療発展へのさらなる貢献を目指します。

業績推移と予想

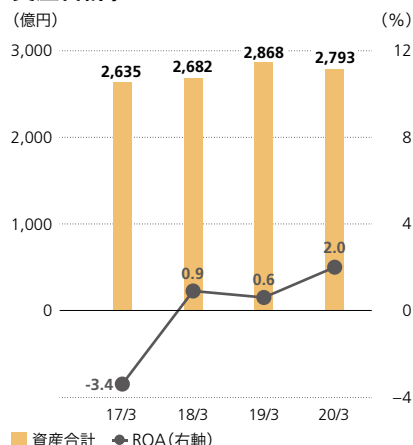
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*2017年3月期は、現在のセグメント区分による期首の資産合計額を算出していないため、ROAは期末の資産合計を分母としています。
2018年3月期以降の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。

▶ 幅広い事業領域において人々の健康で豊かな暮らしを支える商品・サービスを提供



人々の暮らしを支える商品・サービスを幅広く提供しています。Life & Community 分野を担う主力本部として、最終消費者を常に念頭に置きながらビジネスを進めています。高齢化や健康志向・社会貢献活動の高まりなどの社会変化を捉え、社会的ニーズが高い事業へ挑戦することで急激に変化する市場に迅速に対応していきます。

アフリカ本部



全社初の地域軸本部として2017年に設立。仏大手商社CFAOを地域統括拠点として位置付け、「WITH AFRICA FOR AFRICA」の理念の下、地域No.1プレゼンスを目指します。



アフリカ本部CEO Richard Bielle

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。

アフリカで事業を行ってきたトーメンと2006年に合併した豊田通商は、同地域へのさらなる注力を目指し、アフリカ仏語圏を中心にプレゼンスを高めてきた仏最大の商社CFAOへ2012年に資本参加しました。2016年には同社を完全子会社化し、翌年4月には、社内のアフリカ関連事業を統合した全社初の地域軸本部であるアフリカ本部を新設しました。2019年1月には、トヨタ自動車(株)のホーム&アウェイ戦略に基づいて、同社のアフリカ市場における営業業務を全面移管しました。現在ではアフリカ全54カ国へのネットワークを有し、総勢約22,000名の従業員で多彩なビジネスを展開しています。

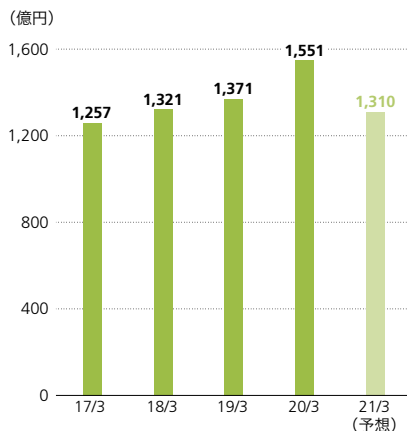
自動車、ヘルスケア、消費財・生活産業、テクノロジー&エネルギーの4つの事業領域における中長期的な事業戦略として、以下の2点を掲げています。

- 1 強いグローバル・ブランドとのパートナーシップ強化：現地社会のニーズとシーズを先取りし、顧客が求める強いブランドとの連携を強化します。
- 2 バリューチェーン統合：川上では自動車分野の組立生産展開の拡大や、消費財・生活産業分野での生産商品の拡充、医薬品ライセンス生産の検討など、現地生産事業の拡大に注力していきます。川下では、自動車分野の消費者向けラインアップ拡充、南ア最大の自動車ディーラー Unitrans Motor Holdings (Pty) Ltd との連携強化、Mobility 54によるネクストモビリティ/MaaS領域での事業開発を進めていきます。また、ヘルスケア分野ではネットワーク拡充および新規サービス展開、消費財・生活産業分野ではリテール事業のさらなる店舗展開を行います。

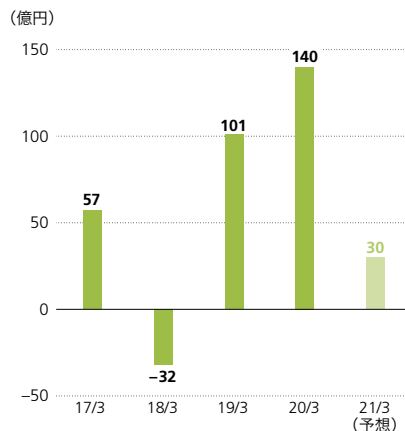
当本部では、「WITH AFRICA FOR AFRICA」の理念の下、経済成長への貢献、産業化への参画、中間層勃興への対応を推進していきます。

業績推移と予想

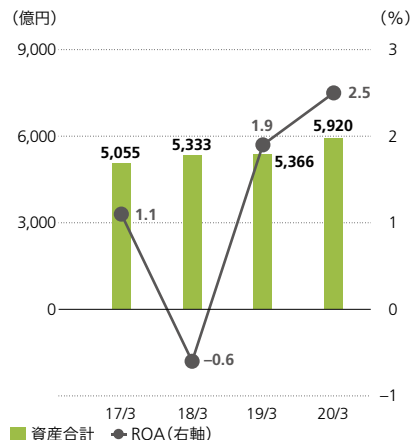
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*2017年3月期は、現在のセグメント区分による期首の資産合計額を算出していないため、ROAは期末の資産合計を分母としています。2018年3月期以降の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。

特に注力する
マテリアリティ

- 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
- 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



自動車SBU



ヘルスケアSBU

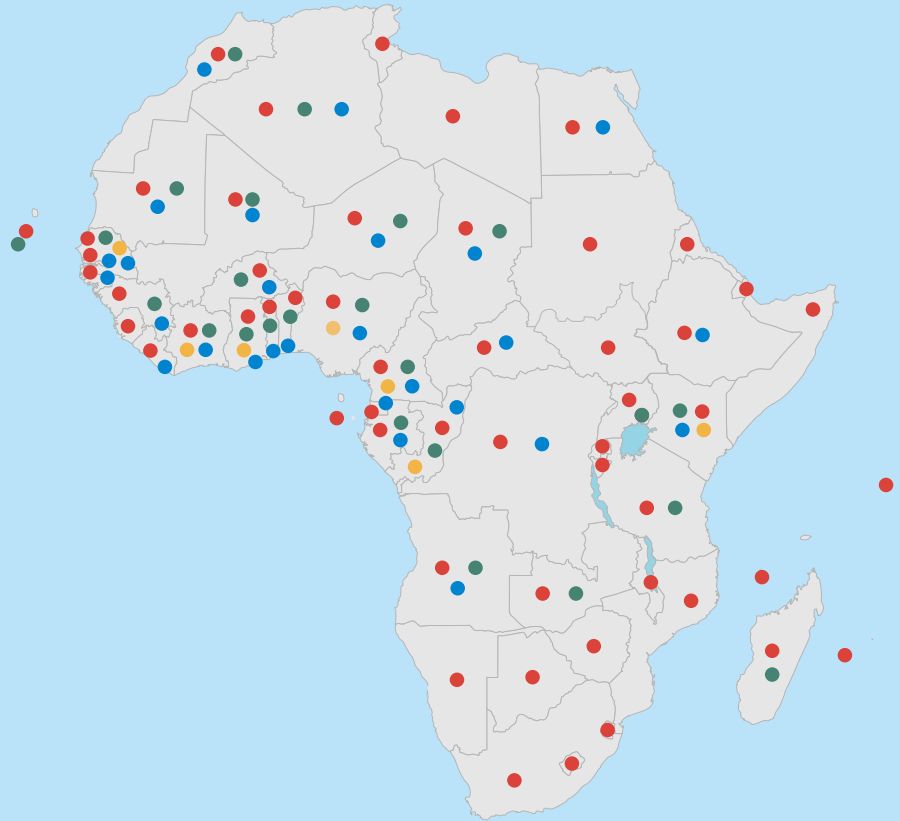


消費財・生活産業SBU



テクノロジー&エネルギー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

- 自動車SBU
- ヘルスケアSBU
- 消費財・生活産業SBU
- テクノロジー&エネルギー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とのアライアンスにより、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 *
柳瀬 英喜



取締役 *
近藤 隆弘



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
貸谷 伊知郎
CEO

副社長、極CEO
柳瀬 英喜
社長補佐、東京本社担当、
海外地域管掌、国内地域・顧客管掌 (副)、
北米地域統括、欧州地域統括、
新興地域統括

副社長、CCO
近藤 隆弘
社長補佐、東京本社担当補佐、
国内地域・顧客管掌、海外地域管掌 (副)

本部CEO
日高 俊郎
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部、
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

極CEO
林 静
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
椿本 光弘
化学品・エレクトロニクス本部

本部CEO
江山 純
グローバル部品・ロジスティクス本部

CSO、CDTO
富永 浩史

CFO
岩本 秀之

本部CEO
山波 正人
自動車本部

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

※ CEO : Chief Executive Officer
CCO : Chief Compliance Officer
CSO : Chief Strategy Officer
CDTO : Chief Digital & Technology Officer
CFO : Chief Financial 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

大場 清義

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長、
豊田通商タイホールディングス社長

永井 康裕

本部COO、極CEO補佐
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部
新興地域

稲角 秀幸

カンパニープレジデント
株式会社ユーラスエナジーホールディングス社長

今井 斗志光

本部COO、極CEO補佐
アフリカ本部
アフリカ地域

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

鈴木 敏

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長

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
株式会社ネクスティ エレクトロニクス社長

服部 治行

本部COO
食料・生活産業本部

前田 滋樹

本部COO
グローバル部品・ロジスティクス本部

佐合 昭弘

極CEO補佐、カンパニープレジデント
北米地域、豊田通商アメリカ社長

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

極CEO補佐、カンパニープレジデント
豪亜地域、豊田通商インドネシア社長
コロンボ事務所長

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

原田 繁

本部COO
自動車本部

濱田 明生

極CEO補佐、カンパニープレジデント
東アジア地域、豊田通商(上海) 総経理

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
豊通ケミプラス社長

反尾 敏幸

本部COO
食料・生活産業本部

唐戸 潤

CDTO補佐

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

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長、
豊田通商UK社長

石井 宏昌

本部COO
金属本部

齋藤 彰徳

副社長補佐

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

(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。(2020年6月23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いますが、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。

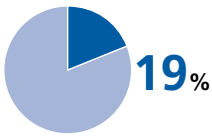
また、本部制による連結経営を推進しており、本部CEOが執行のトップとなる営業7本部に、副社長直轄組織ならびにコーポレート部門を加えた組織編成になっています。

従来より経営と執行の分離を進めていましたが、2020年4月からさらにこれを推進し、取締役会長を非執行取締役とした上で、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ることとしました。さらに、取締役を兼務する執行役員は社長と副社長の3名に絞り、社外取締役が半数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さらなる機能強化・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め、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。

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。

コーポレート・ガバナンス改革の推移

	2014	2015	2016
取締役人数と独立取締役比率	16名  19%		
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
経営と執行の分離		CIO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	

* 2020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。

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、当社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3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

2020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、経産省が2018年9月に改訂した「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」をベースに、当社の目指すべきコーポレート・ガバナンスの方向性を議論し、以下の決定をしました。

- 社内取締役を減員し、取締役会の独立社外取締役比率を1/3以上とする。
- 取締役会長は代表取締役に就任せず、取締役会議長を非執行取締役の会長とする。
- 役員報酬委員会 / 役員人事委員会の委員長を、取締役社長から、非執行取締役の会長に変更する。
- 中長期インセンティブ報酬として、譲渡制限付株式報酬制度を導入する。

ガバナンスの力を活かす



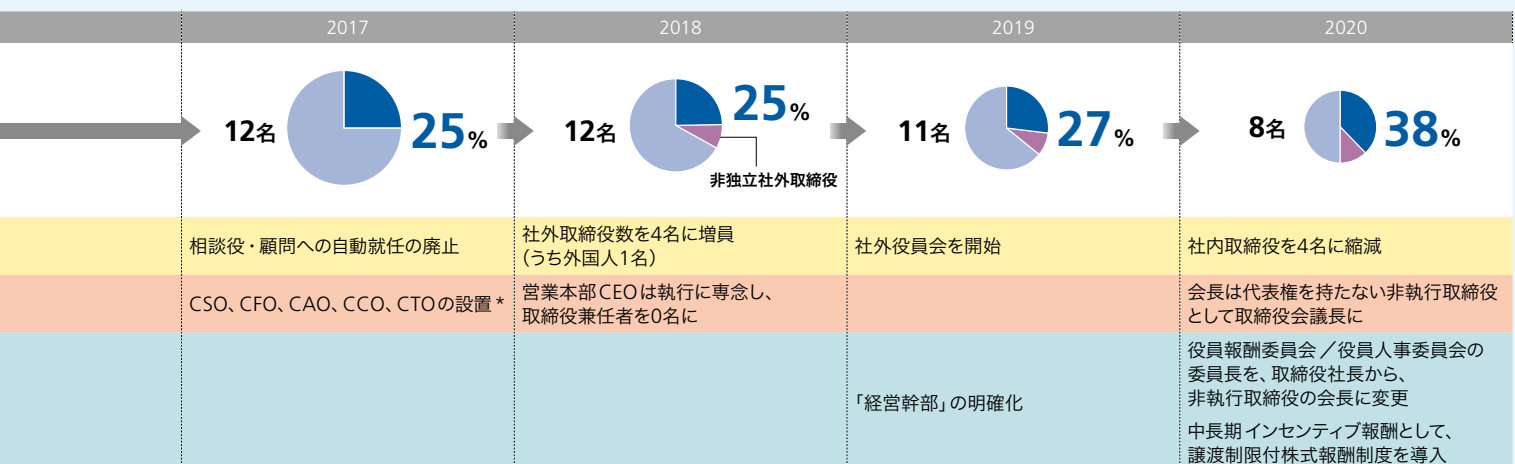
川口 順子

2014年から6年の間、社外取締役を務めさせていただきました。難しくはありましたが、とてもやりがいのある仕事でした。

豊田通商のガバナンスのルールは、この間に大きく前進しました。当初から多様に富んでいた社外取締役の構成は益々多様になり、選択と集中を旨に、取締役会では大変活発な議論が行われています。取締役会の時間は3倍になりましたが、それでも足りないことがしばしばです。今期以降、取締役会は社外取締役と社内取締役が半々になり、議長は代表取締役ではない非執行取締役が務めるなど、企業価値の向上に一層貢献できる体制となりました。豊田通商の強みは、社内、特にリーダー層がこのガバナンス変革の最も大きな力であったことでした。ですから、変革は本物です。

この6年間のもう一つの強い印象は豊田通商従業員が使命感を持って業務に取り組んでいることです。そこには、大きなエネルギーがあります。これらの力がパンデミックの下で経済も社会も大きく変わり、リスクが大きくなった今、豊通が時代を先取りする変革を行うことを可能にすると考えます。

ガバナンスのルールは企業発展の基盤です。しっかりしたガバナンスがあればこそ、思い切ったチャレンジができます。豊田通商は、リスクをチャンスとして活かせるでしょう。豊田通商や他の日本企業のダイナミックな活動は、日本経済、社会変革のけん引力であるのみならず、目指す持続可能な世界を構築するけん引力なのです。



全ては豊かな社会づくりに貢献するために

当社は今世紀に入り大きく変貌を遂げました。2001年3月期に82億円だった税後利益が、直近の2020年3月期には1,355億円と4期連続で最高益を達成。また、同期間での当社株価は417円から2,546円と約6倍になりました。これは自動車関連を基軸にしながらかつ他分野にも事業を拡張、積極的な海外進出、大型M&Aの推進など攻めが功を奏したこと、一方で守りの経営戦略としてコーポレート・ガバナンスの充実を図ったことの結果でもあります。

2006年の執行役員制度導入に始まり、2009年のERM委員会設置（現、統合リスク管理委員会）、2014年の社外取締役制度導入（3名、うち女性2名）などに続き、今年も取締役の人数を11名（社外4名）から8名（社外4名）に減らし社外取締役比率を上げました。さらに取締役会長から代表権を外して非執行取締役とすることで、取締役会が中立的かつ独立的に経営上の重要事項の意思決定を行うとともに、業務執行を監督する立場を明確にして当社のガバナンスの透明性をさらに高めました。

これらのガバナンス改革を進める上で、多種多様な能力とバックグラウンドを持つ社外役員（社外取締役・社外監査役）は重要な役割を果たしました。役員人事・報酬委員会委員長の非執行化、社外役員会の開催、取締役会の時間延長と重要案件の集中討議など、社外役員からの提案によるものが多く実現できました。

今後も経営と執行の分離により、責任の明確化と社内全般での健全な緊張感の醸成・維持、および取締役会のさらなる機能強化・質の向上を図りながら当社の持続的な成長と企業価値向上を目指し、「豊かな社会づくりに貢献」という、使命を果たしてまいります。

取締役会長 加留部 淳

取締役会

取締役会は取締役8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、非執行取締役の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・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、いずれも非執行取締役の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>2020年6月23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。2020年3月期の概要、および評価結果は以下の通りです。

2020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(11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 取締役会への支援体制 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	2019年3月期の課題を踏まえた2020年3月期の取り組み	2020年3月期アンケートによる評価結果
議論の充実と、ビジネスへの理解をより一層深める機会の提供	事前検討時間の確保のため、招集通知発信時期・最終資料展開の早期化	前期より改善され、適切に機能していると評価
	社外取締役が当社ビジネスへの理解を深める場の提供	前期より改善され、概ね適切であると評価
	取締役会で議論すべき案件の絞り込み	前期より改善され、概ね適切であると評価
独立社外取締役の有効な活用	取締役の構成、社外取締役の役割について議論の深化	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・社外監査役のみを構成員とする会合を定期的開催し、独立的な立場に基づく情報交換・共有の機会を設定	2020年3月期1回開催 2020年以降、定期的に継続開催予定
投資家・株主との対話の促進	IR活動内容について取締役会で報告	前期より改善され、概ね適切であると評価

2. 2021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7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
経営の健全化・迅速な意思決定と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 独立社外取締役比率を3分の1以上
- ② 当社ガバナンス体制と取締役スキルの継続討議

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

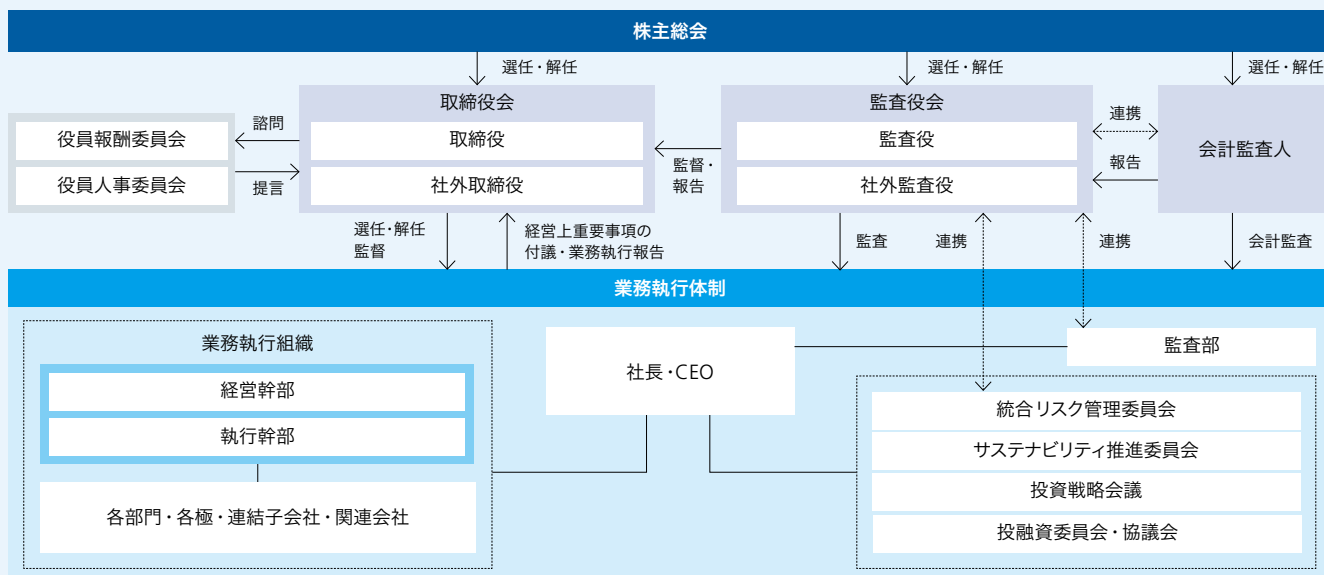
- ③ 充実した議論につなげる運営に向けた取締役会の時間延長
- ④ 社外取締役への事前説明の充実化
- ⑤ IR活動状況の報告内容のさらなる充実化

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

- ⑥ 社外取締役・社外監査役と各営業本部CEO/COOとの対話会の継続実施
- ⑦ 社外役員会の開催頻度の増加による課題の共有と深化など

コーポレート・ガバナンス体制図 (2020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.78をご覧ください

サステナビリティ推進委員会

内容はP.14,30をご覧ください

投資戦略会議

内容はP.15,26,51をご覧ください

投融資委員会・協議会

内容はP.15,26,51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	全社の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(2020年7月1日現在)	選任理由	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	投資信託評価会社を起業し代表取締役を務め、(株)ソフィアバンクの設立に参画し現在その代表取締役を務めている他、経済産業省、金融庁等政府関係の多くの公職に就いています。投資、国際金融、ダイバーシティなどに関する豊富な経験と高度な専門的知見をもとに客観的視点から当社の経営への助言や業務執行の監督を行っていることから、引き続き選任しています。	13回 / 13回
河本 邦仁	—	名古屋大学大学院工学研究科教授などを経て豊田理化学研究所フェローを歴任した著名な研究者であります。今後当社が高度な技術革新に対応するにあたり、高い次元の学術的な観点から当社の経営への助言を行うことができると考え、選任しています。	11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)欧州本部本部長、第1トヨタPresident、取締役・副社長などを歴任し、現在はトヨタモーターヨーロッパ(株)取締役会長を務めています。大きな変革期にある自動車業界における豊富な経営経験とグローバルかつ高度な専門的知見を基に客観的視点から当社の経営への助言や業務執行の監督を行うことができると考え、選任しています。	13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	日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長を務めています。特にBtoC分野でのグローバルかつ豊富な経営経験と高度な専門的知見を基に、客観的視点から当社の経営への助言や業務執行の監督を行うことができると考え、選任しています。	—

新任社外取締役からのメッセージ



社外取締役
井上 ゆかり

略歴

1985年 4月 ブロクター・アンド・ギャンブル・ファーム・イースト・インク入社
1995年 10月 P&G North America
マーケティングディレクター
1998年 10月 P&G Northeast Asia
フェミニンケアマーケティングディレクター
2000年 3月 P&G Northeast Asia
フェミニンケアジェネラルマネージャー
2003年 3月 ジャーデンワインズアンドスピリッツ株式会社
常務取締役
(現MHD モエ ヘネシー ディアジオ株式会社)
2005年 11月 キャドバリー・ジャパン株式会社
代表取締役社長
(現 モンテリーズ・ジャパン株式会社)
2013年 7月 日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長(現職)

豊田通商の、社会にとってお得意さまにとって、無くてはならない唯一無二の存在を目指すというビジョンに感銘を受けまして、このたびは独立社外取締役の任に就かせていただきました。

私は外資系消費財メーカーで35年間、その内の約半分は、日本法人の社長としての務めを果たして参りました。グローバル、リージョン、そして、ローカルと、複数の視点でものを見、判断し、実践を積んできた経験を基に、一般株主様代表として、独立した立場で、豊田通商の企業価値向上の為に貢献できればと、願っております。

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。

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。	12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、独立した立場で適切に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
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知識を有していることから、独立した立場で適切に取締役の職務の執行を監査・牽制していただくため、選任しています。	10回 / 10回*	10回 / 10回*

* 2019年6月25日就任以降、2020年3月末までの出席状況です。

役員報酬

2020年3月期

取締役の報酬は、固定報酬と、業績連動報酬である賞与により構成されており、その金額の比率はおおよそ50:50となっています。固定報酬は役位に応じて固定額を決定しており、賞与は2020年3月期における連結の親会社の所有者に帰属する当期利益(当期予想1,500億円に対して実績1,355億円)など当社が重視する経営指標に基づく会社業績、長期ビジョンも踏まえた中期経営計画の達成に向けた取り組み、会社を取り巻く経営環境などを総合的に勘案の上、独立社外取締役が過半数を占める「役員報酬委員会」における賞与算定方法および金額の妥当性に関する審議結果の報告を参考に、取締役会が決定しています。

社外取締役の報酬は、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はありません。

取締役の固定報酬の限度額は月額総額70百万円(2017年6月23日定時株主総会決議)であり、この範囲内において取締役

会が決定しています。社外取締役を除く取締役の賞与は、各事業年度において定時株主総会の決議を経て支給することとしています。

監査役の報酬は、監査を適切に行うため独立した立場であることから、固定報酬のみを支給しています。監査役の固定報酬の限度額は月額総額16百万円(2014年6月20日定時株主総会決議)であり、この範囲内において監査役会の協議によって決定しています。

なお、取締役および監査役につき、退職慰労金の支給はありません。

取締役への報酬の検討にあたっては、独立社外取締役が過半数を占める、取締役の報酬に関する検討を行う「役員報酬委員会」を設置し、その検討結果を参考に、取締役会で決議を行っています。

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	ストック・オプション	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	614	320	—	293	10
監査役(社外監査役を除く)	83	83	—	—	2
社外役員	100	100	—	—	8

*1 上記には、2019年6月25日開催の第98回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役3名および社外役員1名を含んでいます。

*2 2017年6月23日開催の第96回定時株主総会決議による取締役に対する報酬限度額は月額70百万円です。

*3 2014年6月20日開催の第93回定時株主総会決議による監査役に対する報酬限度額は月額16百万円です。

2021年3月期以降の変更点

取締役の固定報酬の限度額は、取締役の減員に伴い、2020年6月23日定時株主総会決議により、年額6億円以内に改定しており、この範囲内において取締役会が決定します。

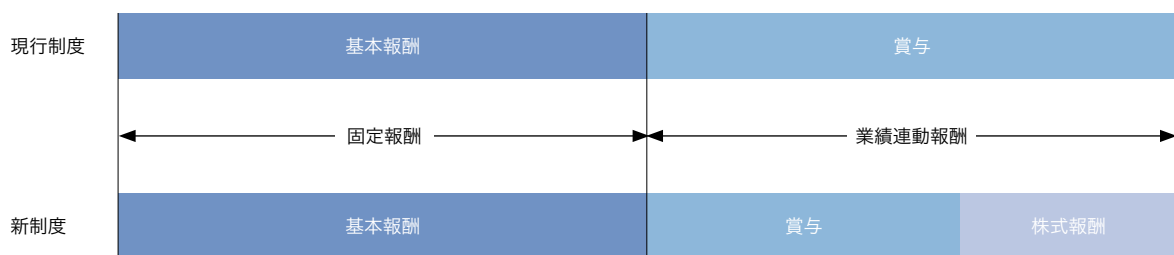
社外取締役を除く取締役の報酬について、2020年6月23日定時株主総会決議により、当社グループの中長期的な業績と企業

価値の向上に対するインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的に、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。社外取締役を除く取締役は、本制度に基づき当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行または処分を受けることとなります。主な内容は以下の通りです。

株式報酬枠	対象取締役に対して合計で年額2億円以内
各取締役に対する株式報酬額	会社業績等を踏まえて毎年設定
割り当てる株式の種類および割り当ての方法	普通株式(割当契約において譲渡制限を付したものを)を発行または処分
割り当てる株式の総数	対象取締役に対して合計で年20万株以内
払込金額	各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
譲渡制限期間	割当日から退任日
譲渡制限の解除条件	譲渡制限期間の満了をもって制限を解除
当社による無償取得	譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式の全て、もしくは一部を当社が無償取得することができる
各取締役に対する支給決定プロセス	役員報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会にて決定
組織再編時の調整	当社が消滅会社となる合併、完全子会社となる組織再編等の場合、合理的に調整した数の株式について譲渡制限を解除する

当社の取締役を兼務しない経営幹部にも、上記と同様の譲渡制限付株式報酬制度を適用し、普通株式を発行または処分する予定です。

各取締役の報酬イメージ



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。

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4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を開催)。

海外投資家に対しては欧州・アジア・中近東を訪問し、継続的に個別ミーティングを実施しています。また、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、電話会議などの対話の機会も設けています。

個人投資家に対しては2020年3月期に証券取引所主催のIRフェアへの出展や、主要都市を中心に会社説明会を7回開催するとともに、新たにオンラインによる説明会も開始し、3,000名近くの投資家にご参加いただきました。

2021年3月期はコロナ禍の中、オンラインによる説明会を軸に投資家との接点を継続的に確保し、当社への理解度のさらなる向上を図るべく、開示資料の充実や英訳範囲を広げるなど、情報開示も強化していきます。

リスク管理体制

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。

上記を遂行するために、当社グループのリスクを包括的に管理するERM・危機管理・BCM推進部を設置し、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

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。



を実施し、当社連結ベースでのリスクアセット総量とリスク許容量との均衡を図ることに取り組んでいます。また、事業投資リスク、信用リスク、市場リスク、労働安全衛生および環境保全に関するリスクについては、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。

2021年3月期から従来のERM委員会を拡充し、統合リスク管理委員会を立ち上げました。統合リスク管理委員会は、主要リスクを主管するリスク主管部署およびその担当役員が出席し、定量・定性双方のリスクをより幅広く取り上げ、全社的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。

主な財務系リスク

リスクマネジメント方針

当社のリスクマネジメントの基本方針は、次の通りです。

1. リスク総量を体力の範囲内に収めること
2. リスクに対する収益性を把握・確保すること

リスクアセットマネジメント

事業投資リスク管理

内容はP.25,26,51をご覧ください

信用リスク管理

取引先の財務内容をもと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。

市場リスク管理

商品リスク

商品価格変動リスクに晒される非鉄金属・原油・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。

海外危機管理(セキュリティ対策)

2013年1月に発生したアルジェリアでのテロ事件を受け、同年4月に専門組織として人事部内にセキュリティ対策室を設置。2017年4月には総務部減災・BCM推進室、2019年4月にはERM部と統合して、ERM・危機管理・BCM推進部が設立されました。社員教育としては、海外赴任者、帯同家族を対象とした「海外赴任前説明会」に加えて、海外特有の危険を実際に体験する訓練も実施しています。

① 海外経験の浅い若手社員を対象に「海外出張時『基本動作』確認講習会」

② ハイリスク国の駐在員を対象に「テロなどへの対処訓練」

また、セキュリティ情報の収集・分析強化を行い、海外危機管理ホームページを通じて、国内外のグループ社員に情報発信しています。医療面では、海外滞在先から電話による医師への医療相談や緊急医療搬送などに24時間365日対応する体制を敷いています。

新型コロナウイルス感染拡大について

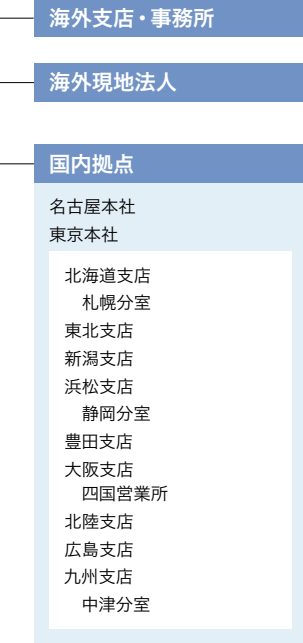
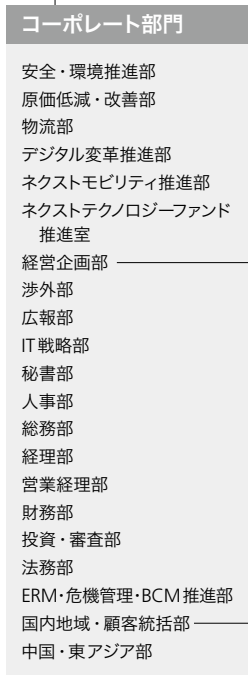
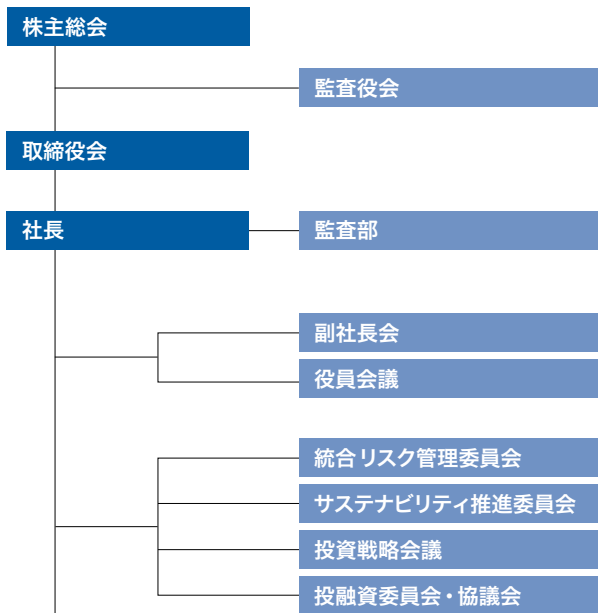
2020年1月E本部(緊急対策本部)を立ち上げ、3月当社として緊急事態宣言を発出しました。国内外主要拠点をつなぎ、以下の情報共有、対応方針決定を行っています。

①社員の安全 ②地域/社会の安全 ③事業に与える影響



組織図

(2020年4月1日現在)



国内拠点数	
本社	2
支店	9
営業所	1
海外拠点数	
支店・事務所	22
現地法人	28



コーポレートデータ

(2020年3月31日現在)

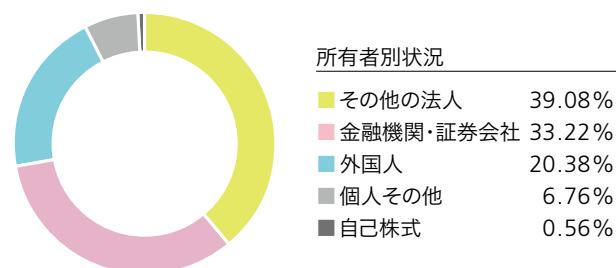
社名	豊田通商株式会社
本店所在地	〒450-8575 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号
設立年月日	1948年7月1日
従業員数	単体 3,439名 連結 66,067名
資本金	649億3千6百万円
株式の総数	発行可能株式総数 1,000,000,000株 発行済株式の総数 352,059,595株 (自己株式1,996,921株を除く)
株主数	39,018名
上場証券取引所	東京、名古屋(証券コード8015)
独立監査法人	PwCあらた有限責任監査法人
株主名簿管理人/ 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
(同連絡先)	〒137-8081 新東京郵便局 私書箱第29号 三菱UFJ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
インターネット	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)	35,517	10.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,580	4.43
株式会社三菱UFJ銀行	8,098	2.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	4,937	1.40
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,475	1.27
株式会社三井住友銀行	4,249	1.21
三井住友海上火災保険株式会社	4,200	1.19
JPモルガン・チェース・バンク385151	3,910	1.11

(注) 持株比率は自己株式(1,996,921株)を控除して計算しています。

株主分布状況



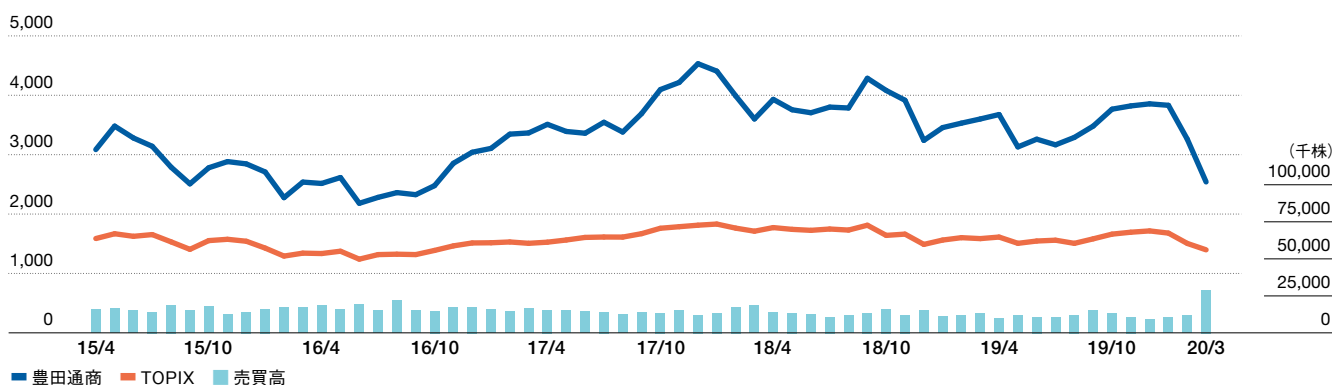
格付情報

(2020年5月28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(ネガティブ)	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)





Be the **Right ONE**

 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