



Integrated Report 2019

統合レポート2019
2019年3月期

現場に立て。 明日に役立て。

豊田通商は、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しています。

「現場に立て。明日に役立て。」は
事業を通じた社会貢献を実践していくため、
世界中の事業現場でパートナー企業、現地の人々と共に
挑戦を続けていく姿勢を表しています。

Contents

P.02 理念と経営戦略

- P.02 理念体系
- P.04 価値創造企業への軌跡
- P.06 価値創造企業に向けた
ビジネスモデル
- P.08 社長メッセージ
- P.15 中期経営計画の概要
- P.16 財務戦略
- P.20 財務サマリー
- P.22 特集 アフリカと共に成長する
豊田通商の歩みと展望

P.26 本部別概況

- P.26 At a Glance
- P.28 金属本部
- P.32 グローバル部品・
ロジスティクス本部
- P.36 自動車本部
- P.40 機械・エネルギー・
プラントプロジェクト本部
- P.44 化学品・エレクトロニクス本部
- P.48 食料・生活産業本部
- P.52 アフリカ本部

P.56 ESG*

- P.56 サステナビリティマネジメント
- P.59 CSR マテリアリティ(重要課題)
への取り組み
- P.68 環境マネジメント/
サプライチェーンCSR
- P.70 マネジメント体制
- P.72 コーポレート・ガバナンス
- P.79 組織図
- P.80 コーポレートデータ

* 環境・社会・ガバナンス



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。

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

▶ 決算に関する詳細情報

2019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/2018.html>

▶ CSRの関連情報

労働安全衛生、環境、人事、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CSRへの取り組みをご覧ください。



<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/>

▶ SRIインデックスへの組み入れ

2019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、国内時価総額上位500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。

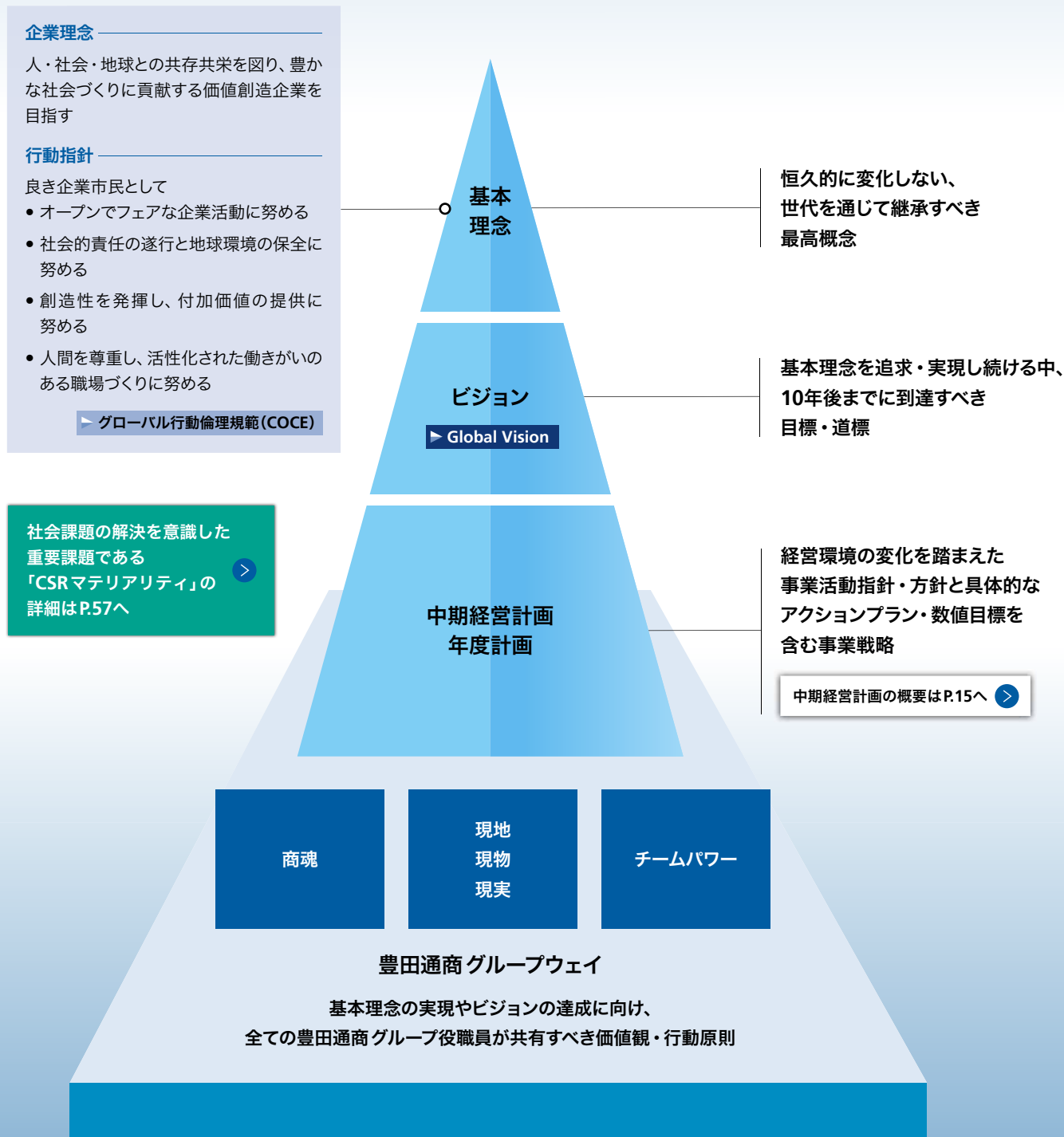


S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

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。

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

2016年5月に次の10年間の方向性を示すガイドライン・道標として、新ビジョン「Global Vision」を制定しました。

ありたい姿

これからの10年、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、特にこれからの10年、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ィを土台として、「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、我々の目指すべき三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

「快適ですこやかな社会」

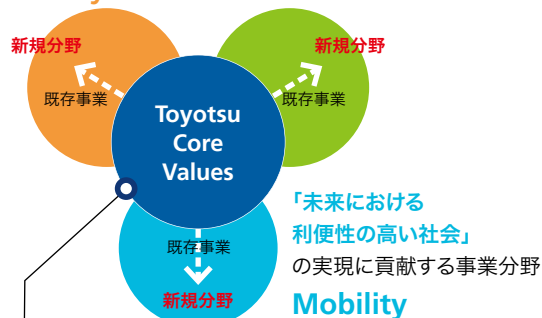
の実現に貢献する事業分野

Life & Community

「持続可能な社会」

の実現に貢献する事業分野

Resources & Environment



「未来における
利便性の高い社会」
の実現に貢献する事業分野

Mobility

- **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、創造と弛まぬ改善により付加価値を提供します。
- ⑨ 私たちは、人権を尊重します。
- ⑩ 私たちは、社内及び社会における多様性を尊重して受け入れ、違いを活かすD&I*に積極的に取り組みます。

* D&I: ダイバーシティ&インクルージョン

価値創造企業への軌跡

豊田通商は、輸出入や国内の商取引の仲介業務を担い、情報収集・物流・金融機能などの商社機能を発揮することで、お客さまのニーズに合わせた機能や独自の付加価値を加えたビジネスを展開してきました。

また、開発投資型ビジネスを手掛け、世界各国のパートナーと共に、今後の成長が期待できる事業分野への投資を加速させています。

設立～1970年代

トヨタグループの商社としての道を歩む

当社の前身にあたる、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あたります。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、当社自身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、自動車分野の枠にとどまらない事業展開を進めました。



トヨタグループ内で培った
知見をグループ外に活用し、
さらに自動車以外の分野にも活用

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

トヨタグループのグローバル化に伴い
海外進出を強化

1948

1948
設立

1986
株トーメングループで電力事業を開始

1964
ケニア向け完成車
輸出を開始

1983
旧株トーメンエレクトロニクス
を設立

2003
旧株豊通エレクトロニクス
を設立

1986
アメリカ向けに集約・混載出荷の開始



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本格的に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、再生可能エネルギーやアフリカ事業など、社会のニーズが大きく、成長性が高い事業分野やネクストモビリティ、新技術の発掘といった新しい分野など、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.

▶ トヨタグループの一員としての「らしさ」

▶ グローバルカンパニーを目指し、身につけた「らしさ」

▶ 成長の過程で身につけた「らしさ」

培ってきた
豊田通商
らしさ

価値創造企業に
向けて

2017
ネクストテクノロジー
ファンドを設立

ネクストテクノロジー



2012
(株)ユースエナジー
ホールディングスを子会社化

再生可能エネルギー



2016
CFAOを完全子会社化

アフリカ



2012
エシマテック(株)
に出資



2017
(株)ネクスティ
エレクトロニクスを設立

エレクトロニクス



2012
アルゼンチンで
リチウム生産開発を開始

モビリティ
⇒ ネクストモビリティ

現在の
成長ドライバー
獲得のプロセス

価値創造企業に向けたビジネスモデル

豊田通商は、トヨタグループ唯一の商社としての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。我々ならではの強み「Toyotsu Core Values」を核に、目指すべき三つの事業分野で、豊かな社会づくりに貢献する「新たな価値」を生み出すビジネスに挑戦します。

豊田通商らしさ

成長の過程で
身につけた
「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

グローバルカンパニー
を目指し、身につけた
「らしさ」

- 戦略的にM&Aで足りないものを補完
- 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つけた知見

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

成長ドライバー領域

ネクストテクノロジー

再生可能エネルギー

アフリカ

エレクトロニクス

ネクストモビリティ

ビジネスを
推進する営業本部



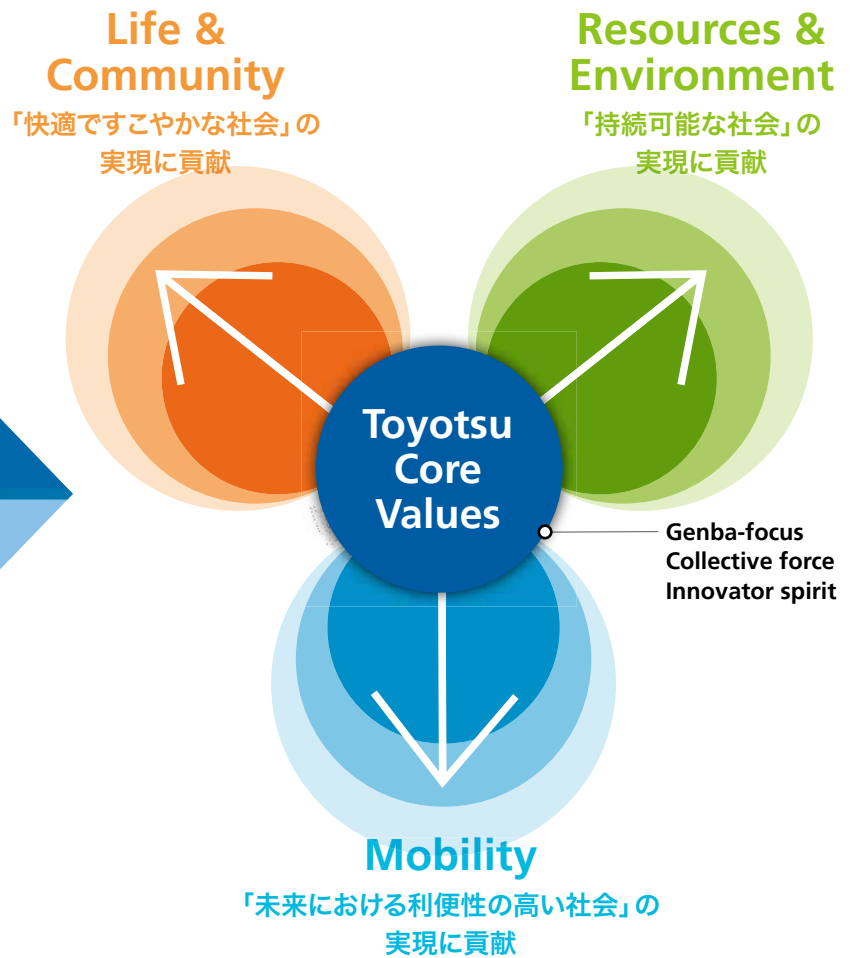
人・社会・地球との共存共栄を図り、
豊かな社会づくりに貢献する
価値創造企業を目指す。

豊田通商 グループウェイ の具体化

「Toyotsu Core Values」による
成長の実現を目指し、
最大限強みを発揮します。

事業環境の変化や 社会課題への適応

これまで培ってきた事業での強みを
生かし今後の注力領域に挑戦し、
成長ドライバーにしていきます。



社長メッセージ

意思決定の質とスピードを
組織のあらゆるレベルで高め、
変化を生み、成長につなげます。

貸谷 伊知郎

取締役社長



健全な危機感を共有し、鍋から飛び出すカエルになる

2018年4月に社長のバトンを引き継いだ際に宣言した通り、この1年間、世界17カ国と日本の拠点を巡り、お客さま、お取引先の声を聴くことに注力してきました。さらに従業員との対話からは、「豊田通商らしい仕事」をしている姿、机上のトレーディングに終始せず現場でパートナーと共に汗をかいている様子が伝わり、とても心強く感じました。

2019年3月期は、3期連続の最高益を達成し、株主・投資家の皆さまのご期待に応えることができましたが、これは、ひとえにお客さま、お取引先に支えていただいた結果に他ならず、心より感謝申し上げます。同時に、作業靴を履いてヘルメットをかぶり、泥臭い仕事をする豊田通商グループの従業員たちが企業価値を支えているとあらためて実感できたことが、私の前期のハイライトであると言えるかもしれません。

同時に私は、日々黙々と業務に取り組むことが、かえってその先の業務を現状の延長で見えてしまう傾向を強めはしないか、という懸念も覚えています。なぜ現状の延長だけではいけないのか。それはこの

数年間が、「振り返ればあれが変化の入り口だった」と将来言われるようなタイミングにあると考えるからです。

当社が強みを持つ Mobility 分野は言うに及ばず、あらゆる産業において大きな変化が急速に進んでいます。その中で我々は、変化を先取りし、パートナーに対して価値を提供する代替不可能な存在、すなわち我々のありたい姿「Be the Right ONE」であり続けなければなりません。これは「健全な危機感」無しには実現不可能であると、私は考えています。

「健全な危機感」とは、言い換えれば、変化に対する敏感さです。現状の延長線上しか見えていないようでは、環境の変化を見逃さかねません。よく用いられる「ゆでガエル」の例えで言えば、変革の「先鞭役」を目指す当社グループの存在意義は、変化に敏感な鍋から飛び出すカエルであるかどうかにかかっています。現在当社グループが取り組む「グローバル化」と「デジタル変革」を進めるのも、この「健全な危機感」を共有するためなのです。



■ グローバル化とデジタル変革の追求で、よりアジャイルな組織に

1948年の設立以来、当社はアフリカをはじめ世界各地に独自のネットワークを築き、トヨタグループのグローバルな生産・供給網の一端を担ってきました。その我々が「グローバル化」を掲げることに、何を今更と意外な思いをされる方もいらっしゃるかもしれません。確かに当社グループは世界中で事業を展開してきました。しかし実態としては、日本の本社が中心となり日本発の発想で組織を動かしてきたと言わざるを得ません。

例えば、当社が注力するアフリカなどで特に顕著なのですが、ルワンダにおけるドローンビジネスやケニアにおけるモバイルペイメントサービスなどのように、日本や先進国では規制や先行サービスの普及などの要因によって段階的にしか進まない技術の変化が、新興国では一気に起こる“leapfrog(カエル跳び)”と呼ばれるケースがあります。目の前で生まれつつある機会を捉え迅速なアクションをとるには、現

地で築いたネットワークや現場の発想を生かすアジャイルな機動性のある組織が必要なのです。これが、我々が目指すグローバル化です。

デジタル化は、オセロゲームのコーナーへの一手のようなインパクトを持ちます。オセロゲームでは、コーナーを押さえると一気に攻勢を強めたり不利な形勢を逆転したりすることが可能です。デジタル化もまた、従来の事業分野を超えた新たな領域をつくり出すきっかけとなります。反対にデジタル化の遅れは、当社グループの事業領域が想定もしなかった方向から浸食されるリスクを意味します。

我々は2019年を「デジタル変革元年」とすべく、昨年、社内の改革あるいはお客さまに提供する付加価値の向上という視点からデジタル化を徹底的に議論しました。その結果を具体的な施策として中期経営計画に盛り込むとともに、3年間で200億円程度のデジタル変革に対応する投資を計画しています。

「一人称のビジネス」と「潜在リスクへの備え」が、価値向上につながる

中期経営計画に関しては、成長の実現に向けた戦略的分野における投資案件の積み上げが順調に進んでいます。また、後述する「事業の掛け合わせ」によって将来が楽しみな取り組みが拡大してきました。

この流れを確実にして今後さらに拡大していくためには、ハンズオン*の*いわば「一人称のビジネス」が必要だと私は考えています。ハンズオンで事業に当たるということは、事業を自分事として捉えて未来への道筋を明確に描き出し、その事業の動きを定点観測することを意味します。現場に足を運ぶ定点観測を怠らなければ、ビジネスの潮目や新たな脅威といった変化に気づくことができます。「一人称のビジネス」を徹底することで、変化をチャンスに変え、さらなる成長につなげていけるはずです。

一方で、効率性・生産性の向上が課題になってきています。2019年3月期に関しても、過去最高益を達成したとはいえ、損失がなければ

もっと伸びたはずだと悔しい気持ちがあるのも事実です。「一人称のビジネス」は守りの面でも有効です。ハンズオンでビジネスに当たり、変化に気付けば、問題の範囲が小さいうちにスピーディにアクションを起こして損失を限定することも可能です。

また、企業価値の向上にはグループ全体としてのリスク管理の高度化も必須です。こうした認識に基づき、「実現すると嫌な潜在リスク（ナイトメア・ストーリー）」を洗い出し、そうしたリスクを発現させないために、あるいは、リスクの発現を遅らせたりインパクトを最小化したりするために我々がどのような対応をすべきかを検討し、成長施策の中に織り込みました。

「現場に立て。明日に役立て。」を具体化した中期経営計画

2019年5月に発表した中期経営計画では、従来からの重点分野であり豊田通商グループとして競争優位性を築いているアフリカ戦略とネクストモビリティ戦略に、新たに再生可能エネルギー戦略を加えました。オーガニックな成長と三つの重点分野における投資へのリターンを通じ、年率で5～7%の利益成長を実現し、2022年3月期

に親会社の所有者に帰属する当期利益1,700億円、ROE10%以上を達成します。

この目標達成に向けた事業戦略の基本方針や現在進めている具体的な取り組みについて、三つの注力分野ごとに以下ご報告します。

中期経営計画の概要についてはP.15をご覧ください [▶](#)



■ アフリカに根ざし、共に成長するビジネスモデルづくりを <アフリカ戦略>

当社グループの連結従業員約5万9千人のうち、約1万5,500人がアフリカ事業に従事しています。2019年1月、アフリカ市場におけるトヨタ自動車株の営業関連業務が、当社に全面的に移管されましたが、それは、アフリカの成長に貢献しようと本気で事業に取り組む社

員を多数擁する我々の底力に対する期待であると考えています。託されたチャンスを生かし責任を果たす決意を込め、「6つの柱」の追求によるトヨタビジネスの強化を打ち出しました。

「6つの柱」を軸に、アフリカでのトヨタビジネスの強化を図っていく		
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 町いちばん活動*の推進(BtoC)	⑥ バリューチェーン拡大

* その町で最も愛される店づくり

自動車の「地産地消」モデルの確立に向け、バリューチェーン全体を見渡すポジションにいる当社グループが担う役割は広がっています。完成車を輸入する代わりに現地で組み立てるKD事業はその一例です。KDによる生産が本格化すれば部品を現地調達しようというニーズも出てくるでしょう。KD事業以外にも、認定中古車をアフリカ全土で販売する構想の実現、仏TOTAL S.A.との提携によるカーケアサービス拠点の展開など、「地産地消」に向けたバリューチェーンの構築で当社グループの力を発揮します。

自動車事業に加え、医薬品、後述する再生可能エネルギー、インフラ、消費財・リテール分野に関しても、アフリカ大陸では「事業の掛け合わせ」の機が熟してきました。もともと当社が持つ東・南部アフリカ地域でのネットワークに、2016年に完全子会社としたCFAOが強みを持つ西・北部アフリカ地域のネットワークを加え、東・南部および西・北部でそれぞれ展開してきた事業を相互に乗り入れ相乗効果を実現するのがその狙いです。アフリカ大陸全てをカバーする「面の展開」によって新たなビジネス機会を開拓し、成長につなげます。

詳細については

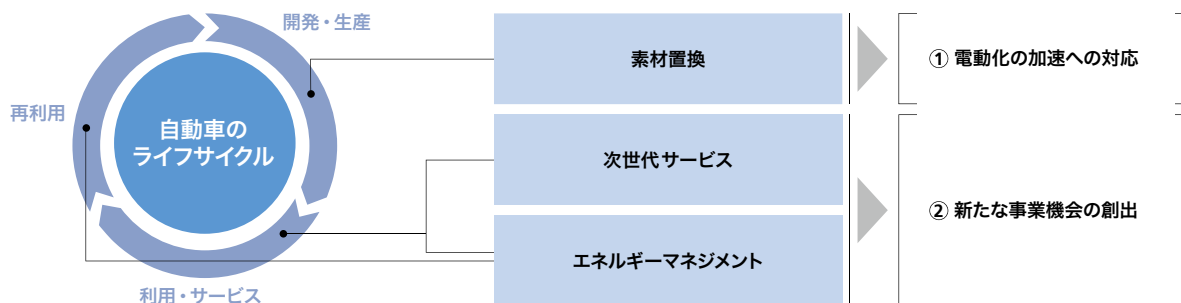
P.22「特集 アフリカと共に成長する豊田通商の歩みと展望」と
P.52「本部別概況 アフリカ本部」をご覧ください

■ より柔軟・タイムリー・スピーディに取り組む <ネクストモビリティ戦略>

ネクストモビリティ戦略における取り組み方針では、自動車バリューチェーンである「開発」「調達」「生産」「販売」「サービス」「リサイクル」を、自動車のライフサイクルという切り口で「開発・生産」「利用・サービス」、廃車リサイクルや電池の3R(リビルト、リユース、リサイクル)を含む「再利用」の3段階に分け、その各段階において豊田通商グループならではの価値の創出を追求しています。具体的には、新技術の取り込みを通じた素材置換への対応強化、将来のモビリティサービスの基盤となるインフラの整備、エネルギー管理事業の開拓に取り組み、CASE*への対応力を高めています。

全社横断の専門組織であるネクストモビリティ推進部をCTO直轄組織として設立したのは2017年4月でした。率直に言って、これより遅ければモビリティの大きな変化に取り残されてしまったかもしれないタイミングだったと思います。今後も大きな変化が続くモビリティ分野では、タイムリーに判断し適切なリスクをとらねばならないことを、ヒシヒシと感じています。

* 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



次世代モビリティ領域で持続的成長を可能とする新たなビジネスモデルを構築

ネクストモビリティ推進部のコアメンバーは約30名。加えて、組織の枠組みを超えグローバルで総勢約260名のメンバーがアイデアを持ち寄り具体的なビジネスを模索しています。ここで我々が重視すべきはお客様の視点です。例えば「省エネを実現する素材」を求めるとお客様は、金属・ガラス・樹脂などを区別しません。従って我々の組織も柔軟に変化することが求められます。特に、事業領域をまたぐ業際で新事業が生まれている現実を踏まえれば、従来の組織の枠組みを超えた連携と提案は必然です。

柔軟でスピーディな対応という点では、2018年3月期から開始した2年で60億円の枠組みを設けたネクストテクノロジーファンドが

該当します。具体的には、CTOを中心に3人の役員が投資判断を行い、社長の私に対しても決裁不要で報告のみとしています。2019年3月期までの1号ファンドでは、20億円強の投資を行い、面白い案件が相当数出てきました。と同時に、投資を通じて最先端の取り組みの内側に入り、「インサイダー」にならなければ変化に取り残されるという緊迫感も持ちました。そこで2号ファンドとして、投資済み分を補てんし改めて2年で60億円の投資枠を設定し、2020年3月期も投資を継続しています。

環境に優しいエネルギーへのニーズを捉え新たなステージへ <再生可能エネルギー戦略>

今般発表した中期経営計画では、新たに再生可能エネルギーを注力分野に設定しました。その背景には二つの変化があります。

第一は、「事業の掛け合わせ」が可能な事業基盤が整ったという判断です。当社グループは(株)ユラスエナジーホールディングスという日本国内で最大の風力発電会社を擁し、案件開発や事業運営のノウハウを持ちます。ここに、小水力発電事業への出資やグループ会社によるバイオマス事業の推進、仮想発電所(VPP)事業への参画、Vehicle to Grid(V2G)事業への出資など新たな事業領域を加えました。これにより、エネルギーマネジメントなど風力発電以外の事業への幅出しと掛け合わせの可能性が広がり、今後の規模拡大に向けた道筋が見えてきました。

第二は、再生可能エネルギーに対する需要の高まりです。特に製造業では環境意識の高まりにより、工場にクリーンエネルギーを導

入したいというニーズ、あるいは複数の技術の組み合わせによってエネルギー効率を高めたいというニーズが高まっています。

Mobility分野における「地産地消モデル」について前述しましたが、再生可能エネルギー事業もまた基本は「地産地消モデル」です。当社グループは、これまで国内・海外において実績を積み重ね知見を蓄えてきました。今後は収益基盤を強化しながら、アジアや米州を中心にさらなる開拓を進めて新規参入機会を獲得し、グローバル展開を加速します。

なお、当社は、持続可能な社会の実現に貢献するために、金融安定理事会によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD)が2017年に公表した提言に賛同し、2019年5月27日に署名、同日発足したTCFDコンソーシアムにも参画しています。

低炭素社会移行への対応についてはP.60、P.61「CSRマテリアリティ(重要課題)への取り組み」をご覧ください >

「現地・現物・現実」から案件を能動的に積み上げる

Mobility分野、Resources & Environment (R&E) 分野、Life & Community (L&C) 分野の三つの事業領域で、2020年3月期からの3年間で、それぞれ1,700億円、2,100億円、700億円以上の投資を行う計画です。これは、概ね年間2,000億円の営業キャッシュフローを創出するという前提で、その範囲内で投資をするという考えに基づきます。


三つの事業領域の中で、L&C 分野は、我々のビジネスの幅をBtoB中心からBtoCへと広げる柱となる領域です。リテールを中心とするL&C 分野は、そもそも中・小型規模の事業者が多いという業界特性から投資総額こそやや小さいものの、今後もっと投資案件数を増やしてチャレンジしていきたいと考えています。L&C 分野の中心となる食料・生活産業本部には役員を4名置いています。一見すると、収益規模に比べて役員の数が多いのではと思われるかもしれませんが。ただこれは、L&C 分野をしっかり伸ばし、BtoBが中心のビジネスモデルからBtoCに幅を広げていかないと将来生き残っていけないのではという私の危機感であり、コミットメントの表れです。

なお、投資額を設定してはいますが、2016年3月期に赤字決算に陥った経験から学んだ苦い教訓を生かし、投資ありきではなく、投資

規律は徹底します。豊田通商グループウェイの一つである「現地・現物・現実」に基づき、事業に取り組む中で張り巡らしたアンテナで情報を収集し、有望な案件を能動的に探し出しています。

案件に対する「目利き」には、トヨタグループ内のリソースも活用します。例えば株豊田中央研究所に「この技術は将来性があるだろうか」と相談し、独自の研究に基づいた助言を得るとのこともすでに行っています。また、2018年6月に当社として初めて学識経験者の河本邦仁氏を社外取締役として招いたのも、経営戦略レベルで技術的な観点からのインプットを強化したいと考えたからです。

営業キャッシュフローを投資に充当して中長期的な成長を目指すという経営方針は前述の通りですが、一方で、株主・投資家の皆さまへの還元と財務体質の強化との配分のバランスも図るべく、今般、配当方針を見直し「配当性向25%以上」を基本方針として打ち出しました。安定的な配当の継続と1株当たりの配当増額に努めるとともに、より一層、注力分野での成長に力を注ぎ、株主・投資家の皆さまのご期待に応えます。

株主還元方針についてはP.19をご覧ください 


CSRマテリアリティを事業戦略に織り込む

投資案件の選別に当たっては、2018年に特定したCSRマテリアリティも指針となります。新ビジネスを検討する「入り口」において、CSRマテリアリティに照らして当社がそのビジネスを行う意義を議論し、多面的に価値を問うことが必要と考えています。

よく言われるレンガ積み職人の例えの通り、同じ「レンガを積む」という行為であっても、「レンガを積んでいるだけ」と捉えるのか、「建物をつくっている」と考えるのか、「コミュニティの住人が集い、交流する場をつくっている」と考えるのか、考え方によって作業の意味は異なります。作業効率や仕上がりの完成度、ひいては職人個人の成長や働きがいにも影響を及ぼすかもしれません。

同じことが我々の仕事に関しても言えます。ただビジネスを展開し収益を上げるだけでなく、何のためにその事業を行っているのか、目の前の業務の先に想像力を働かせて仕事の意味を考え本質を追求することは、コンプライアンスの遵守のカギを握るのはむしろのこと、従業員の成長と中長期に持続的に価値を創出し続けるという観点でも極めて重要です。

こうした価値観を従業員一人一人やグループのあらゆるプロセスに浸透させるために、KPIを設定してCSRマテリアリティの影響や貢献を測ることが、今後の課題であると考えています。

詳細についてはP.56「サステナビリティマネジメント」をご覧ください 

■ 経営体制とガバナンスも変化し続ける

2019年4月には経営体制を変更し、新たな役員制度を導入しました。具体的には、役職区分を廃止して役職と職位を一本化するとともに、役員を「経営幹部」と「執行幹部」の二つのカテゴリーに区分けし、役割を明確化しました。このたび、食料・生活産業本部CEOに比較的若手の役員を抜擢したことも、役職区分の廃止により年功的な要素が薄まったことを表していると言えます。

取締役会によるガバナンスも変化しています。環境問題をはじめ大きな視点でクリティカルな思考をされる川口順子氏、スタートアップ企業やグローバルなオピニオンリーダーと広範なネットワークを築いておられる藤沢久美氏に加え、自動車業界に対する理解とグローバルな経営者としての視点から意見を述べられるDidier Leroy氏、技術や人材育成について深い知見を持たれる河本邦仁氏に加わり、当社の経営の方向性に関する、より本質的な議論がなされるようになっていきます。Leroy氏が加わり、英語でのコミュニケーションを意識することで、各人の発言が従来よりも簡潔かつ論点が明確になり、これまで以上にピリッと締まった議論がなされるようになったことも収穫です。

私自身、社外取締役のご意見や疑問を経営に生かし反映しているのか、経営者としてのキャパシティが常に問われているという緊張感を持って取締役会に臨んでいます。社外取締役がメンバーの過半数を占める役員報酬委員会と役員人事委員会も設置しており、今後もより透明性が高くフェアな仕組みづくりに継続的に努めていきます。

詳細についてはP.72「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください [▶](#)

我々は、「健全な危機感」を持って、グループのあらゆるレベルで変化を恐れず、変化を楽しみ、変化を自らつくり上げていきます。私自身も経営者として変化を続け、また組織の変化を牽引することで、当社の持続的な成長を実現し皆さまのご期待に応える覚悟です。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。

「健全な危機感」を持って、
変化を恐れず、変化を楽しみ、
変化を自らつくり上げていきます。

取締役社長

貸谷伊知郎



中期経営計画の概要

モビリティを中心に当社を取り巻く環境は大きく変化しています。当社としてもこれらの変化に対応し、迅速に取り込んでいくために、計画期間を5年から3年に短縮した中期経営計画を2017年4月から導入しました。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のある計画の策定に努めます。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きます。

2022年3月期の中期経営計画における投資は3年間で合計約4,500億円を計画しており、うちMobility分野では1,700億円超、Resources & Environment分野では2,100億円超、Life & Community分野では700億円超の投資を計画しています。なお、投資は営業キャッシュ・フローの範囲内で実施します。

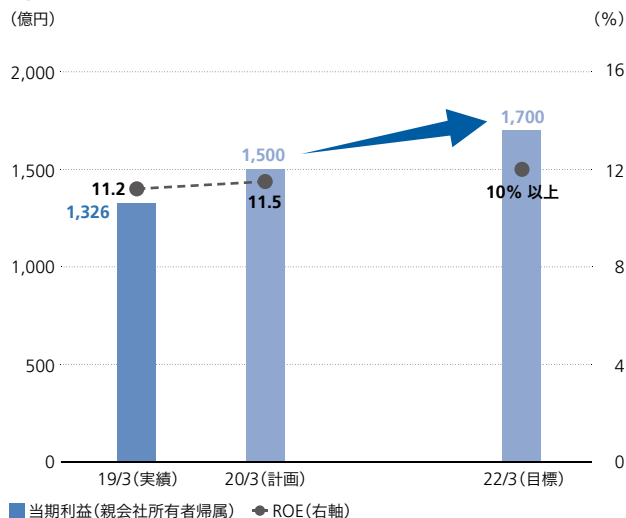
また、中期経営計画における重点分野として、これまでのアフリカ戦略およびネクストモビリティ戦略に再生可能エネルギー戦略を新

たに加え、三つの分野に取り組んでいくとともに、成長をさらに加速させるための手段として「グローバル化」と「デジタル変革」の取り組みに注力していきます。「グローバル化」では、「人材・ケイパビリティ」「組織・仕組み」の二つを土台として、アフリカ・中国・インドなどにおいて海外地域発のビジネス創造を推進していきます。「デジタル変革」では、「社内改革」および「顧客価値向上」の切り口での対応を進め、今後3年間で200億円程度の投資を行っていく予定です。

2022年3月期 定量目標

親会社の所有者に帰属する当期利益	1,700億円
ROE	10% 以上
ネットDER	1.0倍以内
リスクアセット (RA) / リスクバッファ (RB)	1.0未満

当期利益とROE



三つの事業領域ごとの主な投資額

(億円)

対象期間：2020年3月期から2022年3月期の3年間

Mobility



注力分野

- 自動車販売・サービス
- 自動車生産・周辺事業
- ネクストモビリティ対応

Resources & Environment



注力分野

- 再生可能エネルギー
- 金属リサイクル
- 廃車リサイクル

Life & Community



注力分野

- 医薬品
- レジデンス
- 海外インフラ

重点分野

アフリカ戦略

- 「6つの柱」によるトヨタビジネスの強化
- 医薬品、再生可能エネルギー、インフラ、消費財・リテール分野など

「6つの柱」の詳細については P.11をご覧ください

ネクストモビリティ戦略

- 電動化の加速への対応
～素材置換～
- 新たな事業機会の創出
～次世代サービス、
エネルギーマネジメント～

再生可能エネルギー戦略

- グローバル展開の加速
- 新たな事業領域への挑戦

財務戦略

2019年3月期 決算レビュー

2019年3月期の連結決算は、自動車生産関連取り扱い増加などにより、売上総利益は前期比322億円増加の6,384億円に、営業活動に係る利益は、前期比325億円増加の2,151億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、一部一過性損失があった

ものの、営業活動に係る利益の増加により、前期比24億円増加の1,326億円となり、3期連続で過去最高益を更新することができました。

連結経営成績

	(億円)		
	18/3	19/3	増減
売上総利益	6,062	6,384	322
営業活動に係る利益	1,826	2,151	325
税引前利益	2,097	2,291	194
当期利益(親会社所有者帰属)	1,302	1,326	24

2019年3月末のバランスシートは、2018年3月末と比較すると、資産合計は1,314億円増加の4兆4,414億円、自己資本は、主に利益剰余金の増加により211億円増加の1兆1,958億円となりました。

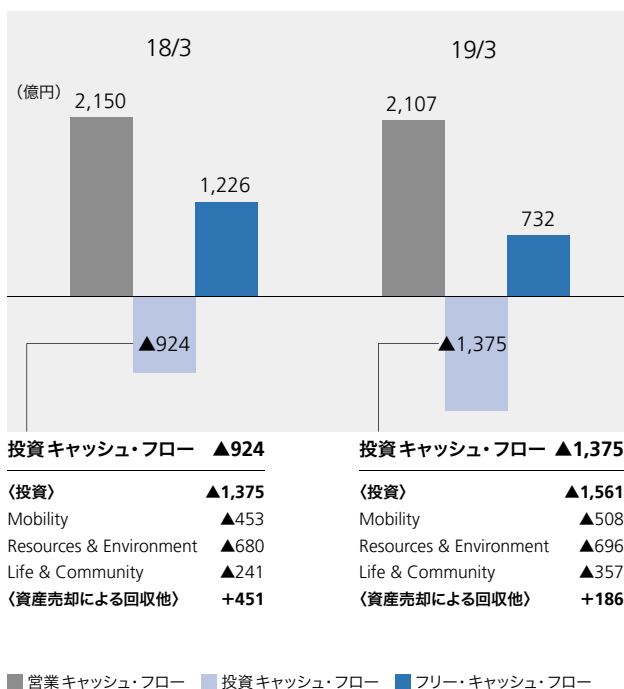
ネット有利子負債については、前期比185億円減少の9,884億円と、1兆円を切る水準となりました。

連結財政状態

	(億円)		
	18/3末	19/3末	増減
資産合計	43,100	44,414	1,314
自己資本	11,747	11,958	211
ネット有利子負債	10,069	9,884	▲185

2019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2,107億円のプラス、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1,561億円と、資産売却による回収など186億円により、1,375億円のマイナスとなりました。結果、フリー・キャッシュ・フローは732億円のプラスとなり、目標として掲げていたフリー・キャッシュ・フローの黒字継続を達成することができました。これはキャッシュ・フロー経営の意識が社内に浸透した結果と考えており、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。

なお、2020年3月期の連結業績予想につきましては、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,500億円と過去最高益を見込んでいます。



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より、「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等を踏まえながら「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。2019年3月期は、初めて米ドル建無担保普通社債を発行し、資金調達手段の多様化を進めることができました。

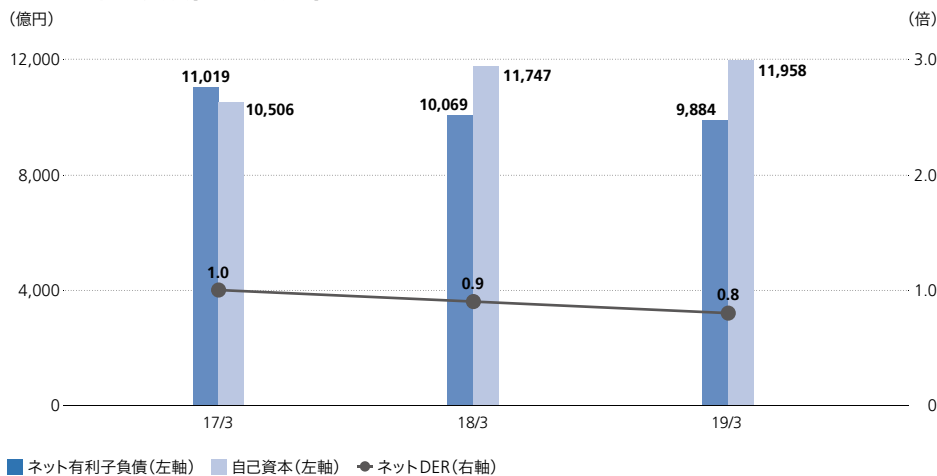
また当社は、当期利益による継続したリスクバッファ（RB）の積み上げを行うことで、健全かつ安定した財務体質の維持を目指しています。リスクアセット（RA）総額を国ごとに把握し、定めた上限値の範囲内に抑えることで、リスクの過度な集中を防ぐカントリーリスク管理を行っており、その結果2019年3月期は引き続きRAをRBの範囲内に収めることができました。

これらの継続的な取り組みの結果、2019年3月期はネットDERは0.8倍、ROEは11.2%となりました。

財務指標

	18/3	19/3	増減
ネットDER	0.9倍	0.8倍	▲0.1倍
ROE	11.7%	11.2%	▲0.5%
RA/RB	0.8	0.8	▲0.0

ネット有利子負債／自己資本／ネットDER



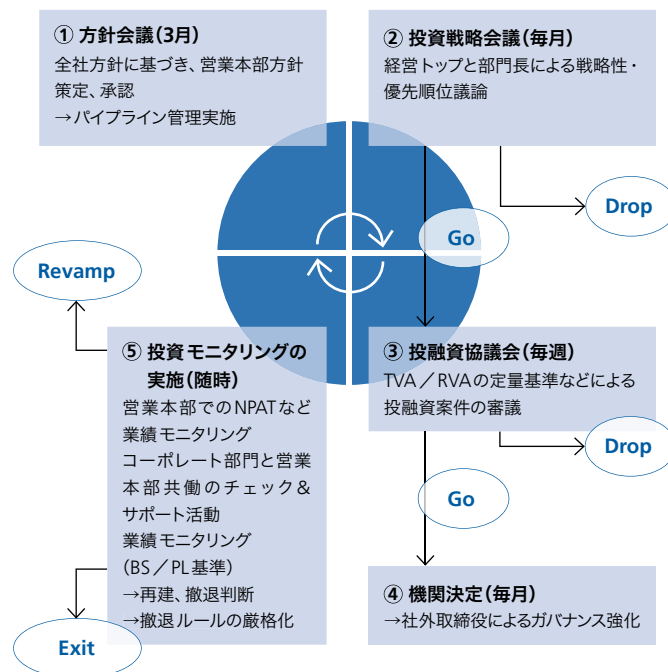
投資サイクルの運用

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で事業計画をスクリーニングの上、機関決定を行っています。CFOが議長を務める投融資協議会では、当社独自の指標であるTVA(資金効率指標)*1、ならびにRVA(リスク収益指標)*2を用い、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きます(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、ネットDER1.0倍以内、ROE10%以上、RA/RB1.0未満を掲げています。キャッシュ・フローマネジメントを推進すべく、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、投資と株主還元をバランスよく実施していく方針です。

2019年5月に発表した中期経営計画では、投資方針として営業

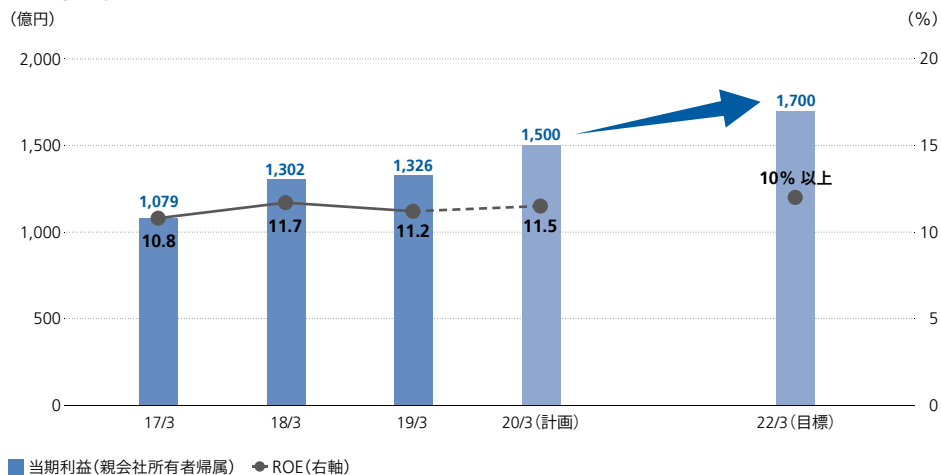
財務健全性	投資方針	中期経営計画(20/3期~22/3期)			
ネットDER: 1.0倍以内 ROE: 10%以上 RA/RB: 1.0未満	営業キャッシュ・フローの 範囲内での投資	(億円) 営業CF	投資CF	配当	配当後FCF
		+6,000~	▲4,500~	▲1,300~	黒字化継続

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

キャッシュ・フローの範囲内での投資を掲げるとともに、2022年3月期までの3年間で営業キャッシュ・フローを6,000億円以上創出、投資と配当後のフリー・キャッシュ・フローの黒字化継続を目指しています。

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。

ROE / 当期利益



継続的な利益成長・増配を見込むとともに、資本効率を意識した事業運営を心掛ける

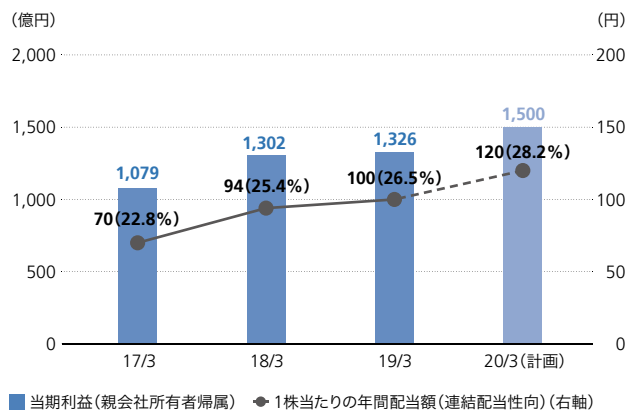
株主還元方針について

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」に変更したことは、連結配当性向を25%以上とすることをさらに強く約束したことを意味しています。加えて、「連結配当性向25%以上」を基本方針としつつも、配当実額の増加に対してこだわりを持っており、2020年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は1,500億円、1株当たり年間配当額は、前期比20円増の120円、連結配当性向は28.2%を計画。これにより10期連続の増配となる見込みです。

これからも健全な財務体質を背景に、収益基盤のさらなる構築に努め、株主の皆さまの期待に応えるべく、企業価値の向上と安定的な株主還元を実施していきます。

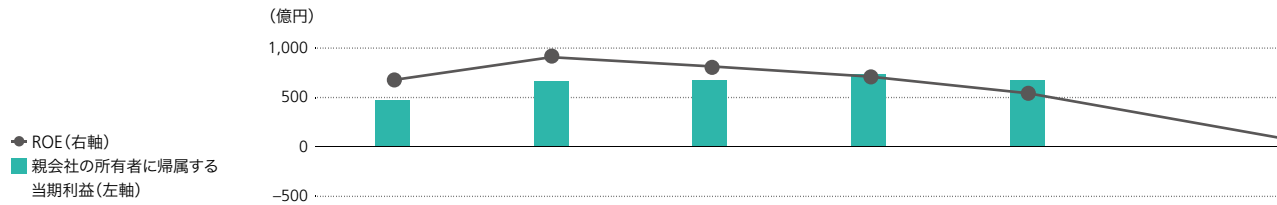
新株主還元方針

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



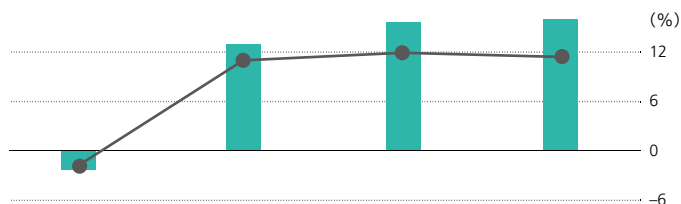
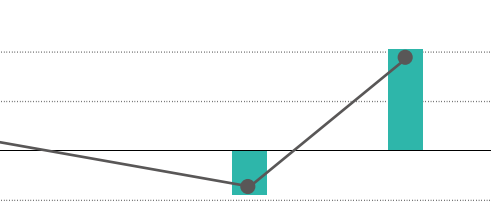
財務サマリー

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				
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
業績指標:					
収益*1	¥5,743,649	¥5,916,759	¥6,304,354	¥7,743,237	¥8,663,460
売上総利益	330,730	343,999	403,888	582,498	634,572
販売費及び一般管理費	245,432	251,596	288,013	421,177	465,115
営業活動に係る利益*1	85,297	92,403	115,875	161,321	169,456
持分法による投資損益	13,636	15,396	17,646	13,783	4,060
親会社の所有者に帰属する当期利益*1	47,169	66,205	67,432	73,034	67,571
期末現在:					
資産合計*1	¥2,436,248	¥2,837,428	¥3,592,368	¥4,072,728	¥4,533,693
資本合計*1	667,378	751,747	920,043	1,156,080	1,304,483
ネット有利子負債	581,366	672,137	998,626	1,088,974	1,233,559
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 79,884	¥ 63,782	¥ 124,156	¥ 133,937	¥ 169,100
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,046)	(58,771)	(323,389)	(135,587)	(199,512)
財務活動によるキャッシュ・フロー	77,751	97,358	223,374	5,356	108,247
現金及び現金同等物の期末残高	252,747	354,755	391,352	412,032	499,157
1株当たり情報:					
当期利益*1:					
基本的当期利益	¥134.78	¥189.34	¥192.58	¥208.01	¥192.23
希薄化後当期利益*2	-	-	192.42	207.82	192.10
配当金	28.00	42.00	44.00	50.00	56.00
配当性向*3	20.8%	22.2%	22.8%	24.0%	29.1%
財務指標:					
ROE	8.0%	10.7%	9.6%	8.4%	6.4%
親会社所有者帰属持分比率*1	24.4%	22.6%	21.2%	23.9%	24.8%
ネット有利子負債倍率(ネットDER)	0.98倍	1.04倍	1.31倍	1.12倍	1.10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、2019年3月31日現在の為替レート、1米ドル=110.99円で換算しています。
 *1 表中の項目は全てIFRSにて記載。IFRSの項目は日本基準では、「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 2011年3月期および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月期と2019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

2016/3	2017/3
¥8,170,237	¥7,919,663
616,042	578,887
475,742	432,231
140,299	146,656
(5,676)	10,254
(43,714)	102,597

単位：百万円

IFRS

2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
¥6,246,103	¥5,797,362	¥6,491,035	¥6,762,702
612,539	570,872	606,282	638,428
438,422	411,235	414,042	420,657
82,988	133,669	182,696	215,197
(3,397)	10,476	11,368	4,336
(19,280)	107,903	130,228	132,622

単位：千米ドル

2019/3
\$60,930,732
5,752,121
3,790,044
1,938,886
39,066
1,194,900

¥3,952,100	¥4,096,843
1,055,777	1,151,969
1,102,786	1,050,229

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

\$40,016,794
12,520,191
8,905,982

単位：円

¥(124.26)	¥291.56
-	291.56
62.00	70.00
-	24.0%

単位：円

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

単位：米ドル

\$3.39
-
0.90
-

(4.3)%	11.0%
22.5%	24.0%
1.24倍	1.07倍

(1.8)%	10.8%	11.7%	11.2%
23.4%	24.9%	27.3%	26.9%
1.18倍	1.04倍	0.85倍	0.82倍

-
-
-

単位：千株

354,056	354,056
---------	---------

単位：千株

354,056	354,056	354,056	354,056
---------	---------	---------	----------------

-

特集

アフリカと共に成長する 豊田通商の歩みと展望

WITH AFRICA FOR AFRICA

～アフリカのニーズに応えるリーディングカンパニーへ～



現地に根ざした事業を広げ54カ国のネットワークを確立

豊田通商とアフリカのつながりは、ほぼ1世紀にわたります。始まりは1922年に手掛けた綿花の輸入でした。1960年代からは自動車の取り扱いを開始し、完成車輸出から現地販売、販売金融、中古車販売、小規模生産など自動車事業バリューチェーンを拡大。自動車以外の分野でも、エジプトの発電所関連事業、ケニアの地熱発電所建設や、配合肥料の生産・販売事業も開始し、アフリカ東・南部を中心に存在感を高めてきました。

また、2012年には当時のフランス最大のアフリカ専門商社であったCFAOに資本参加を実施(2016年に完全子会社化)。主にアフリカ西・北部で事業展開していたCFAOと、東・南部に強い豊田通商とが地理的補完関係であったことに加え、両社の事業戦略の親和性が高く、お互いの事業ネットワークとノウハウ・経験を組み合わせることで、アフリカ全域をカバーする強い事業基盤を固めることが可能になりました。

豊田通商とCFAOのアフリカでの歴史



アフリカの人口推移予想(2030年)



アフリカ本部を中心に中長期視点で発展を目指す

アフリカは成長力とポテンシャルに満ちた大陸で、最後のフロンティアとも呼ばれています。その背景にあるのが、中間層の急激な拡大と若年層を主体とする人口構成です。また、アフリカには政情不安、財政難、部族紛争といった課題を抱える国がありますが、全体として民主化も進み、安定的な経済成長が見込めるようになりました。人口の増大と、中間層の消費の活性化による市場としての大きなポテンシャルも、世界がアフリカに注目する理由の一つです。

このような状況を踏まえて、中長期的視点でアフリカ事業に取り組む豊田通商は、2017年4月にアフリカ関連の事業を統合・集約し

アフリカ本部を新設。アフリカ全土の販売ネットワークを活用した事業展開に取り組む自動車SBU*、CFAOで70年の歴史のある医薬品卸をベースに事業拡大を狙うヘルスケアSBU、飲料やボールペンなどの消費財の現地生産やリテール事業を展開する消費財・生活産業SBU、再生可能エネルギーや港湾事業を推進するエネルギー&テクノロジーSBUの四つのSBUで事業を推進しています。戦略や投資に関わる指揮命令系統を本部で一本化することで、事業の全体最適を目指していきます。

*SBU:Strategic Business Unit

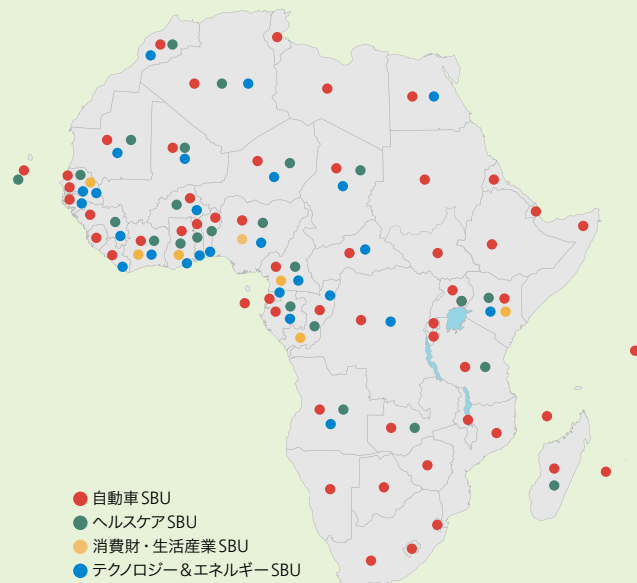
アフリカにおけるプレゼンス

展開国：**54カ国**(36カ国で直接投資)

従業員数：**約15,500名**

グループ企業数：**166社**(2019年3月31日現在)

収益：**約6,000億円**(2019年3月期)



主要4事業の概況

	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
展開国数	54	24	7	26
売上構成比	60%	32%	6%	2%

事業の根底に流れる WITH AFRICA FOR AFRICA の理念

豊田通商のアフリカ事業は「WITH AFRICA FOR AFRICA」を理念としています。例えば、現地で立ち上げる全ての事業は「WITH AFRICA」の考えに基づき、アフリカ出身者がリーダーシップを取り、現地で長年蓄積されてきた知見・経験をベースに事業運営することを理想としています。また、事業立ち上げの出発点としては、現地の社会課題の解決に寄与できる事業になり得るかという「FOR AFRICA」の視点を持ち、地域経済の発展や暮らしの向上を長期的に支援したいと考えています。すでに進行中の事業にも「WITH AFRICA FOR AFRICA」の理念が浸透しています。ここではその一例を紹介します。

WITH AFRICA FOR AFRICA を発揮している事例

▶ 現地生産と MaaS* で工業化に貢献(自動車 SBU)

アフリカ全土を網羅する販売ネットワークを構築し、マルチブランドを取り扱っていることが自動車事業の強みです。この事業で注力しているのは、各国政府が求める小規模生産事業(CKD)の推進と自動車部品の現地調達など、現地生産の活性化です。また、新たなサービス形態として注目される MaaS を普及させるべく、ケニアの物流マッチングサービス、マリのパイクタクシー事業、ルワンダのカーシェアリング事業などで出資や協業を行い、自動車を軸とする産業の発展を支援しています。

* Mobility-as-a-Service



▶ アフリカの医療現場を支える医薬品事業(ヘルスケア SBU)

医薬品の生産や卸を行うヘルスケア事業は CFAO が手掛けてきた歴史ある事業で、アフリカ24カ国で展開しています。取扱商品は27,000種類にも及び、6,000カ所もある薬局や病院に毎日配送しています。医薬品の出荷、保管、在庫管理などは現地スタッフが担当。アルジェリアやモロッコでは、医薬品の受託生産を現地で行っています。今後は、サブサハラ諸国でも医薬品の現地受託生産を検討しています。



▶ 多目的工場で少量生産を支援(消費財・生活産業 SBU)

消費財事業では、化粧品・ビール・ボールペンなどの消費財の生産や、ショッピングモール運営を行っています。コートジボワールにあるビールの製造工場は、グローバルブランドの商品に加えて、現地ブランドの商品も並行して製造するのが特徴。また、豊田通商のテクノパークのコンセプトを応用した少量でも収益事業として成立する多目的工場も建設しました。



▶ エネルギー開発で産業発展を後押し(テクノロジー&エネルギー SBU)

テクノロジー・エネルギー事業は、再生可能エネルギー(風力、太陽光、地熱など)に注力し、アフリカ各国のポテンシャルとパートナー企業の強みも生かしたプロジェクト開拓を行っています。ケニアの地熱発電、ナイジェリアの太陽光発電、エジプト他東南アフリカ8カ国での風力発電プロジェクトは、いずれも国内産業の発展に不可欠なエネルギーを確保する手段となっています。また、豊田通商が発電の潜在力があるエリアを探り、プロジェクトを具現化することにより、現地におけるエネルギーの自給自足を促進しています。



各 SBU の事業内容については P.27、52~55 もご覧ください [▶](#)

現地の人材を積極的に育成・登用

アフリカ事業は、人の面でも「WITH AFRICA FOR AFRICA」の理念で、アフリカ出身者を中心とする経営体制の構築を目指しています。現地では目標達成に基づく成果主義報酬をベースとし、公正で透明性が高い人事評価制度を導入。中長期の戦略実行はミドルマネジメント層の育成が鍵となるという考えから、次世代リーダーの開発プログラムや、地域規模のジョブローテーションを通じ人材育成の強化を図っています。

アフリカ出身者の積極的な育成・登用

フェアで透明性の高い制度設計



トヨタグループの企業文化を浸透

アフリカで活動する全166社の生産現場では、トヨタグループの企業文化である「カイゼン」と「安全」活動を導入しています。

カイゼン活動は2S(整理、整頓)の徹底からスタートします。カイゼンの意識とプロセスを浸透させることにより、オペレーションを効率化し、現場の生産性を向上します。安全推進では、物流拠点や生産現場でリスクアセスメントを行い、全スタッフを対象として安全教育とトレーニングを実施しています。



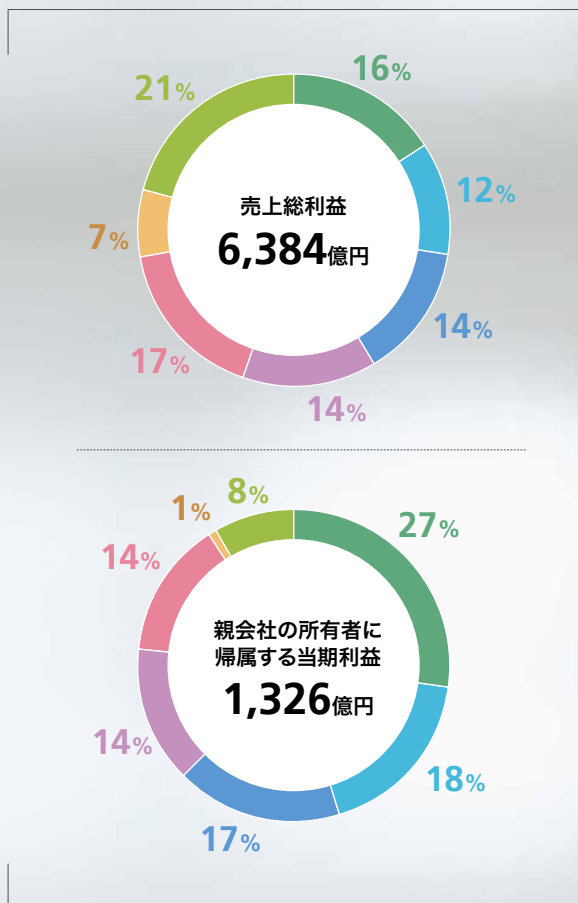
SDGsにも通じる教育機会の提供

2014年、豊田通商はケニアのナイロビ市内にトヨタケニアアカデミーを設立。アカデミーは現地コミュニティに向けたオープン型の社会人教育の場で、自動車・建機・農機などの技術研修だけでなく、リーダーシップ研修も実施しています。また、モーリシャスにおいても同年、社会貢献型ベンチャー育成基金(Toyota Tsusho CSV Africa Pte. Ltd.)を設立し、地域経済の発展に貢献しています。社会人教育は能力開発分野、ベンチャー育成は技術革新分野での支援であり、いずれも国連の持続可能な開発目標(SDGs)に合致する取り組みです。



At a Glance

2019年3月期本部別事業概況(IFRS基準)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期利益の概況 (2018年3月期対比)

金属本部は、市況の上昇および需要の増加ならびに前期一過性損失の影響などにより、75億円(26.6%)上回る353億円となりました。グローバル部品・ロジスティクス本部は、自動車部品取り扱い増加などにより、9億円(4.0%)上回る237億円となりました。自動車本部は、海外自動車販売会社の取扱台数増加などにより、44億円(24.2%)上回る227億円となりました。機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部は、エネルギー事業の貸倒引当金繰入、電力事業における持分法による投資損益の悪化ならびに前期一過性利益の影響などにより、133億円(41.4%)下回る187億円となりました。化学品・エレクトロニクス本部は、前期の子会社株式の一部売却益による影響などにより、106億円(36.6%)下回る184億円となりました。食料・生活産業本部は、食品事業における持分法による投資損益の悪化などにより、6億円(26.4%)下回る17億円となりました。アフリカ本部は、前期一過性損失の影響などにより、133億円上回る101億円となりました。

- 金属
- グローバル部品・ロジスティクス
- 自動車
- 機械・エネルギー・プラントプロジェクト
- 化学品・エレクトロニクス
- 食料・生活産業
- アフリカ

事業分野



金属本部

P.28 >

自動車素材	自動車向けに発生する金属素材、自動車用鋼板・特殊鋼・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
金属資源	非鉄金属の流通加工事業、レアメタル・レアアースなどの資源開発事業、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



グローバル部品・ロジスティクス本部

P.32 >

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センブリー事業を展開
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



自動車本部

P.36 >

総輸入販売代理店事業	その国の全ブランド責任を持つ総輸入販売代理店(ディストリビューター)事業経営の世界展開
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)事業経営の世界展開
販売周辺事業	総輸入販売代理店の事業経営展開国を中心に、補給部品供給・アフターサービスに加え、小・中規模生産、架装、中古車、販売金融などの事業展開によるモビリティバリューチェーンの構築



機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

P.40 >

機械設備	自動車産業を中心とした製造設備・物流設備・部品・工具などの国内外取引、機械類の設計・修理・据え付け工事、建設機械の国内外取引、関連事業の開発・運営
電力事業	電力関連事業の開発およびその運営管理、製品売買
エネルギー	エネルギー製品の国内外取引および関連事業の開発・運営
プラント	電力・石油・水・海洋などのプラント供給



化学品・エレクトロニクス本部

P.44 >

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・コード・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



食料・生活産業本部

P.48 >

穀物	国内取扱数量トップクラスのノウハウとブラジルでの川上事業進出により、穀物を安定的に供給し、川上から川下におけるサプライチェーンを確立
食品	国内外の製造加工拠点・給食事業会社を活用し、多様化するニーズに対応しつつ、安心・安全な食品を供給
保険	損害・生命保険の国内外代理店業務(コンサルティングから契約締結まで)、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
ライフスタイル	「綿花」から「テキスタイル」「アパレル製品」に至る企画・調達・生産、海外展開医療関連事業、介護用品の販売・レンタル、住宅資材、インテリア関連製品の企画・生産、ホテルレジデンスの運営



アフリカ本部

P.52 >

自動車	自動車の販売・アフターセールス、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
ヘルスケア	医薬品卸売、医薬品生産事業、遠隔診断・医療
消費材・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・スーパーの開発・運営および肥料生産・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・地熱発電などのインフラ開発

金属本部



主力のMobility分野をさらに拡充しつつ、「リサイクル」や「資源開発」などの分野でのイノベーションも加速していきます。



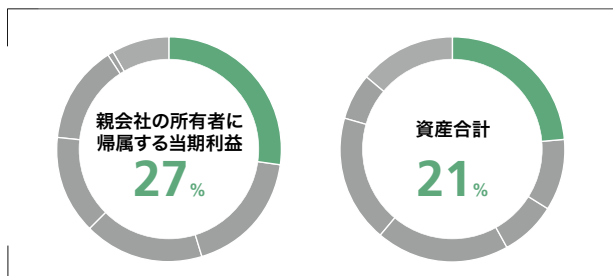
金属本部CEO
齊藤 尚治

市場環境

好調に推移してきた世界経済の減速懸念を受け、各国金融政策の行方に不透明感が増えています。世界各地での地政学的リスクもいまだ残っており、先の読みにくい市場環境です。自動車分野では、各社CASE(つながる化、自動運転、シェアリング、電動化)への対応を強めており、従来にない多種多様な商品ニーズの拡大が予測されます。

リスクと機会

SDGs・ESG投資などの社会要請の変化、AI・IoTなどのデジタル変革の進展は、どちらも既存ビジネスモデルを淘汰する新しい価値観です。この変化を機会とするべく、常にCSRマテリアリティへの対応をビジネスの主軸とし、機能・技術・市場の掛け合わせによる新たな価値創出を目指します。



▶ ビジネスモデルと強み

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います。また、保有するSBU*全てが鋼・非鉄の両商材を扱える体制をとることで、お客さまの要望に応じたマルチマテリアル対応を提供しています。

自動車素材SBUでは、自動車周りで発生する金属素材ニーズに対し、国内外での加工基地、およびデジタル化を取り入れた受発注システムにより高度で効率的な加工物流体制を整え、需要に応じたフレキシブルなデリバリー対応を実現しています。また、ユーザーニーズ

に対応し、ブランク加工事業を世界各国で展開しています。

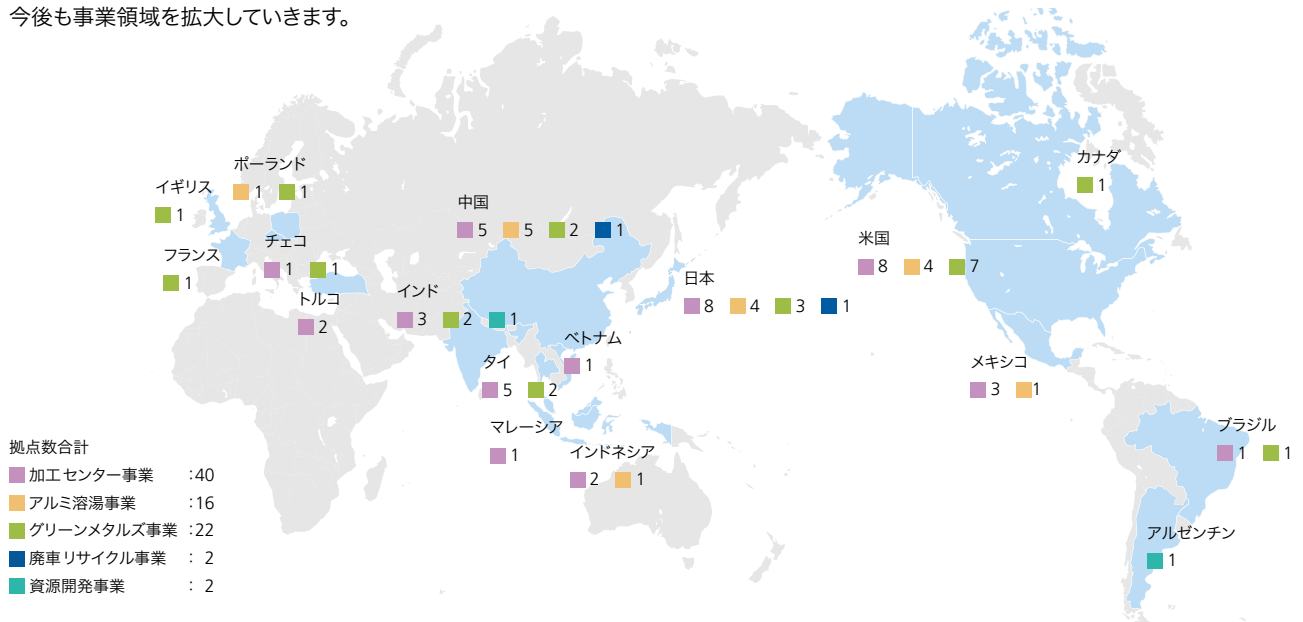
金属製品SBUでは、自動車以外の金属製品という広いビジネスフィールドで、自動車ビジネスからの豊富な資源の活用に加え、海外展開にて培ったグローバルネットワークを駆使し、効率的な加工・物流機能で国内外のお客さまの要望にえています。

金属資源SBUでは、高まる資源の有効活用・適正処理という社会ニーズに対応するため、廃車回収・廃棄物適正処置、資源開発、金属価格ヘッジなど多様な機能を掛け合わせ、より安心・安全・安定した資源開発・調達・循環を実現すべく事業拡大を行っています。

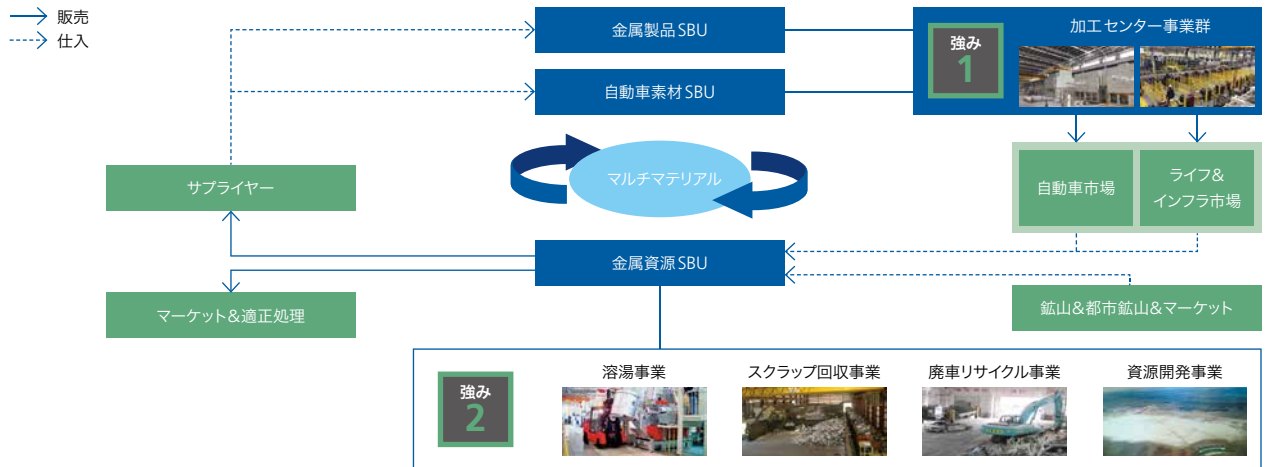
* SBU: Strategic Business Unit

▶ 金属本部のビジネスポートフォリオ

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



▶ 高品質の加工・物流・保管機能



強みの詳細

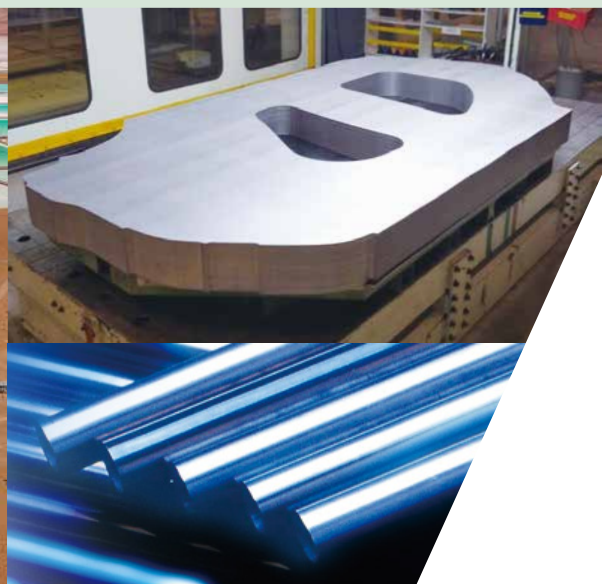
1

自動車素材分野で中核的な役割を果たしている加工センターでは、国内外の製造・加工関連会社などのサプライヤー・ユーザーと互いに情報を共有し、おのこの生産状況に応じた効率的な加工・保管・物流を行っています。

強みの詳細

2

インゴット(塊)での納入が一般的なアルミ材料を、トータルでのエネルギーコスト削減と環境負荷低減のため、溶湯の状態で供給する事業を展開しています。材料供給機能だけでなく、工場発生くずや廃車を回収・加工することで材料に還元する「静脈ビジネス」も行っています。



オフロス塩湖
© Orocobre Limited. All rights reserved.

▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

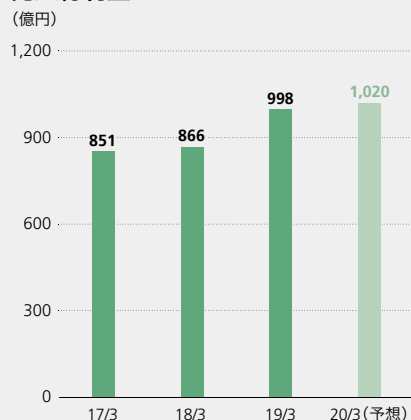
金属本部は、「自動車素材」「金属製品」「金属資源」の三つのSBUで、「マルチマテリアル対応機能を持った組織」として、長年培った海外ネットワークを生かした調達力と、国内外の加工・物流機能を生かした顧客ニーズ対応力を発揮し、お客さまのニーズに応えています。また、より複雑になる世の中の変化への打ち手として、機能・技術・市場の掛け合わせを通じた自動車関連、自動車関連以外の双方の分野での事業価値創造・提供を続けていきます。

主力である自動車関連事業については、車の軽量化・電動化の流れをリードする新機能・新事業の具現化にまい進しつつ、トヨタグループ以外への拡販にも積極的に取り組み、一層の充実を図ります。

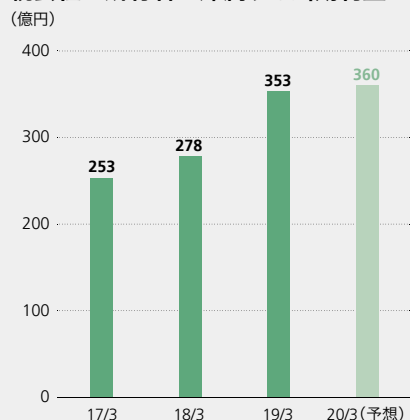
一方、自動車関連以外の事業については、自動車関連事業との相乗効果をうまく取り込みながら、エネルギーやインフラなどの市場規模が大きく、高い成長性が見込める分野と、リサイクル・資源開発という当社の強みを生かせる分野を中心に、引き続き新市場開拓・新事業創造を進めていきます。また、機能・商品・地域軸で攻めとしての新たな投資機会検討は積極的に継続。デジタル化を活用したツール導入も進めていきます。一方、守りとして本部基盤強化の中に働き方改革を加え、業務・サービスの質を変える取り組みも加速させていきます。これらの取り組みによって、攻めと守りのバランスの取れた事業構造を確立し、中長期目標の実現を目指します。

業績推移と予想

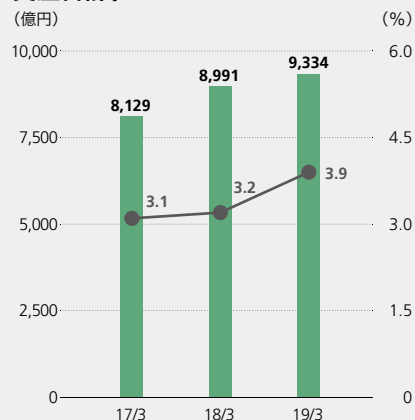
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



■ 資産合計 ● ROA (右軸)

* 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の分母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。

ビジョンの実現に向けた取り組み



アルゼンチンにおけるリチウム資源開発

CSR
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

ハイブリッド車・電気自動車の市場拡大に伴うリチウムイオンバッテリー需要増に対応するため、2010年よりリチウム資源開発事業を推進しています。2012年にアルゼンチン北西部フワイ州・オラロス塩湖開発プロジェクトの権益を25%相当取得し、日本企業初のリチウム資源開発案件として、2014年12月より炭酸リチウムの生産を開始しました。2018年にはパートナーであるOrocobre Limitedへ15%の出資を行い、より強固な関係を構築しました。また同年に年間生産能力を17,500トンから42,500トンに拡張することを決定しました。

当社は、生産される炭酸リチウムの100%販売代理店として、今後も次世代環境車を支えるリチウム電池の安定的な供給を行い、低炭素社会への移行に貢献していきます。

台湾の車載モーター製造会社
富田電機有限公司へ資本参加

CSR
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

排ガス規制や環境問題を背景に、EVやPHVなど電動自動車の普及が世界的に加速しており、それに伴い、車載用モーターの需要も大幅に増加することが予想されています。

今後の同市場成長に鑑み、電動車の要であるモーターの製造および中核部品であるモーターコアの加工事業に当社として初めて参入しました。

2017年より富田電機有限公司(以下、富田電機)製品の販売、営業活動を担ってきましたが、今後は両社の関係を強化していくとともに、富田電機のさらなる技術力向上に向けて、最新技術の紹介やモーター向け電装品、原材料のサプライチェーン構築に協力していきます。将来的には富田電機との協業による中国市場への進出を目指していきます。



グローバル部品・ロジスティクス本部



「複合機能」を基盤として
「経営人材力」と「先回り機能」を発揮することで
モノづくりのバリューチェーンを支えています。



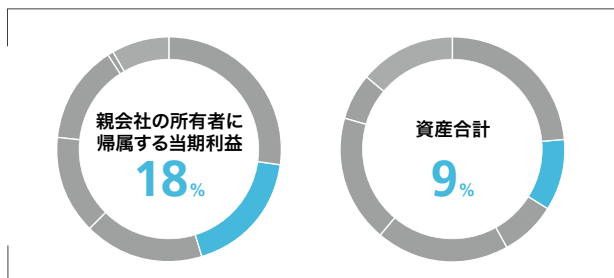
グローバル部品・
ロジスティクス本部 CEO
江山 純

市場 環境

100年に一度の大きな変化と言われるCASE(つながる化、自動運転、シェアリング、電動化)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。

リスクと 機会

世界中どこでも起き得る災害に対応するためのサプライチェーンの整備、実効性の高いBCP(事業継続計画)の構築が求められています。迅速な代替生産力や自己復旧能力など、当本部の機能強化を進めることでより付加価値の高いサービスを提供していきます。



▶ ビジネスモデルと強み

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71社169拠点を展開し、日本国内も含め約15,000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ッセンブリー事業やエアバッグ・クッションなどの生産事業を展開している他、内外装部品・用品分野に

おいては、商品の企画・開発から原料調達・加工までを手掛けています。

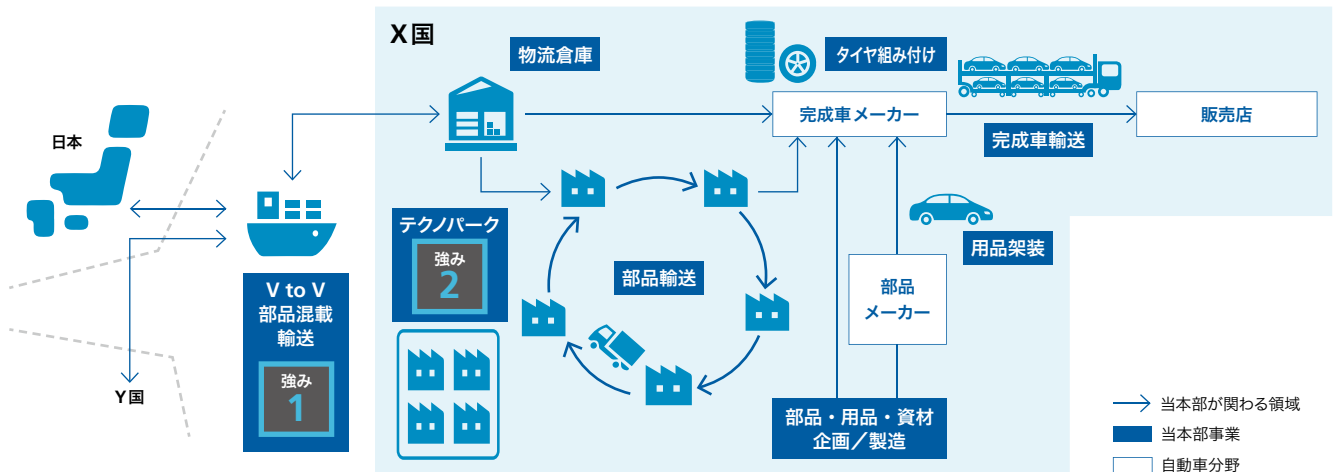
当本部が有するグローバルな物流ネットワーク・需給管理機能と、当本部ならではのモノづくり機能を複合的に組み合わせることで、多種多様化するお客さまのニーズに適切に対応しています。

▶ 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



強みの詳細 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。

強みの詳細 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。



▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

グローバル部品・ロジスティクス本部は、中核となるモビリティ分野で商品開発・原材料調達、加工・需給管理・物流・アッセンブリーなどの複合機能をさらに深掘りするとともに、「グローバル化」と「デジタル変革」を推進していきます。

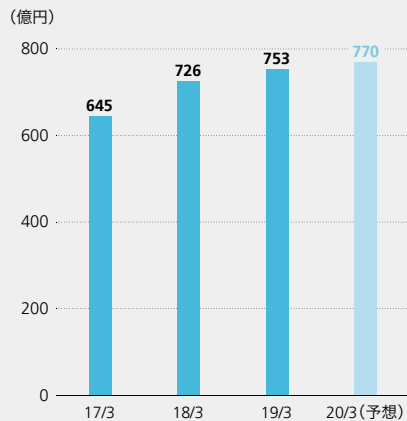
中長期的な取り組みとしては、複合機能の最大化を目指し、車台の統一化などに代表されるお客さまの車のづくり方の変化に合わせ、グローバルなサプライチェーンを管理するシステムの高度化と新たなサービスの提供を進めていきます。

また、部品の調達・集約物流と加工・アッ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。

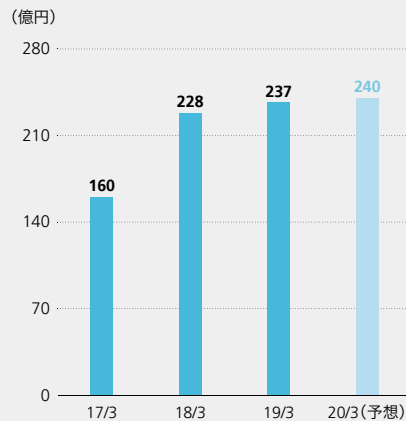
バリューチェーンの拡大を狙った取り組みとしては、先端技術・素材開発の発掘、強化に引き続き注力していきます。新規分野では既存事業で培ったノウハウ・強みを航空分野や環境部 phận分野へ展開し、新たな顧客や事業パートナーの発掘を進めていきます。

業績推移と予想

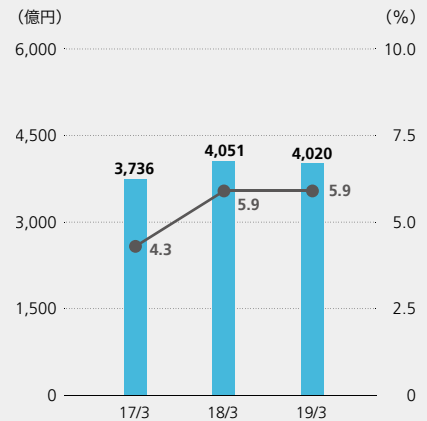
売上総利益



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の分母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。

ビジョンの実現に向けた取り組み



航空機エンジン部品を手掛ける AeroEdge (株)に出資

当社は2018年3月、航空機エンジン用部品の製造・販売メーカーであるAeroEdge (株)が実施する第三者割当増資を引き受ける形で出資しました。世界の民間航空機市場は、新興国の旺盛な顧客需要や貨物輸送の増加などから年率5%で成長しており、航空機需要も今後20年間で約2倍の伸びが見込まれています。航空機エンジン部品の生産需要増加にAeroEdge (株)が対応するため、同社への出資を通じて生産体制強化とグローバル市場でのプレゼンス確立・向上を目指します。

今後も自動車分野をはじめとした生産支援事業で培った生産・物流管理の知見および海外ネットワークを活用することで、日系メーカーの航空機製造における海外受託製造やTier1メーカーとの取引を後押しし、日本の航空産業の活性化に貢献していきます。



高機能液晶調光フィルム製造技術を持つ九州 ナノテック光学(株)へ出資

次世代モビリティへの活用を見据えた新技術の実用化を支援するため、2019年2月、当社は高機能液晶調光フィルムの開発、製造、販売を行う九州ナノテック光学(株)に35.28%の出資を行いました。現在、会議室や商業施設などで主に使用されている液晶調光フィルムは、今後CASEと呼ばれる自動運転や電動化などの新技術、MaaS*といった新たな移動サービスの台頭により、自動車の使い方、車内での過ごし方が変化することで、自動車への活用も期待できます。

当社は自動車の活用の変化に伴う需要に鑑み、自社の持つ自動車部品に関するノウハウ提供や量産体制の構築を支援するだけでなく、デジタルサイネージなどのディスプレイ関連分野への応用や、新たな活用方法の探索を行い、本フィルムの社会実装を目指していきます。

* Mobility-as-a-Service

リバーモードフィルム製品活用例：壁面 ガラス



非通電時：透明



通電時：不透明

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
モビリティソリューションプロバイダーを目指していきます。



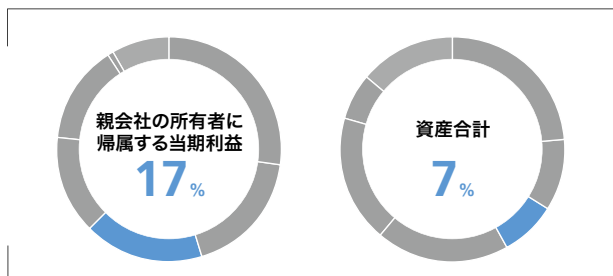
自動車本部CEO
山波 正人

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す。

リスクと 機会

自動車本部にとっては、新・新興国における資源価格変動や情勢に影響を受けるリスクがありますが、外部環境の変化に左右されにくい強固な経営基盤の確立を進めています。また、次世代モビリティ社会の到来を、新たな事業領域を開拓する機会と捉えています。



▶ ビジネスモデルと強み

自動車本部は、トヨタグループ各社を中心に日本国内で生産された自動車、トラック・バス、産業車輛、二輪車、補給部品などを世界各国へ輸出している他、海外生産車の第三国への輸出にも携わっています。そのネットワークは、本部の柱となる総輸入販売代理店事業経営、販売店事業経営などを含め、世界146カ国(事業経営展開は45カ国)に及びます。

新・新興国を中心とした総輸入販売代理店事業の展開国では、バリューチェーンを構築・拡大し、小・中規模生産、架装、中古車、

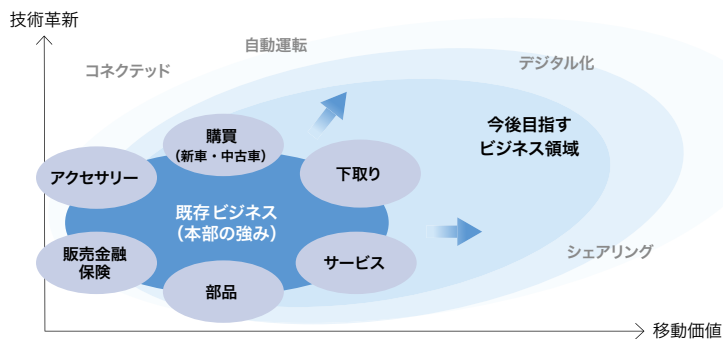
販売金融などの販売周辺事業を推進。また、これら複数事業・機能のコンビネーションにより独自の強みを発揮しています。

こうした多くの国での多角的な自動車関連事業の取り組みを通じて、世界各地の政治経済情報や市場動向、ユーザー志向などのマーケット情報をタイムリーに入手し、マーケティング戦略の立案やメーカーの商品開発・生産計画へフィードバックするなどの機能も発揮しています。

▶ 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



強みの詳細

1

今後本格的なモータリゼーションを迎える新・新興国を中心に45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ています。販売・マーケティング戦略をはじめとした商品・ブランド戦略、バリューチェーン構築・拡大を目指した地域全体戦略に基づき、今後も積極的に新市場拡大・販売拠点網拡充を進めていきます。

強みの詳細

2

各国での車両の「販売(Sales)」とともに、「補給部品(Spare parts)」、「アフターサービス(Service)」の3Sオペレーションを一体とした体制を整えています。また幅広いサプライチェーンの中で川下だけでなく川上・川中を含めビジネス機会拡充に努めており、小・中規模生産事業や架装事業、中古車事業、販売金融事業などにも積極的に取り組んでいます。



▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

自動車本部の柱である総輸入販売代理店事業、販売店事業を通じて、世界の隅々までお客さまにクルマをお届けし、今後さらに販売・補給部品・アフターサービスの三位一体の体制・活動を強化することで、取り扱いブランド全てのお客さまが、我々のライフタイムカスタマーになっていただけるよう、商品・ブランドへの信頼性向上を徹底的に追求します。

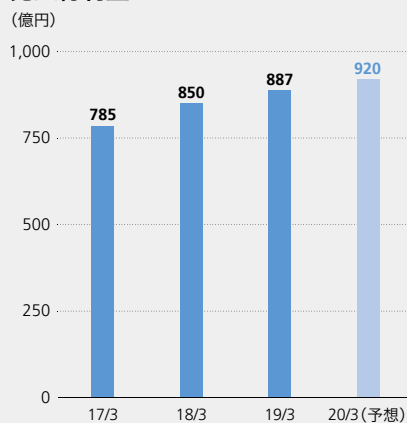
また、近年お客さまのニーズは多様化・複雑化しており、ヒトとモノの移動価値を最大化するため新たなモビリティサービス領域への参入を加速し、物流領域においても新技術を駆使した物流ソリュー

ションを提供していきます。有望なモビリティサービス領域における知見を獲得し、当社の持つ顧客接点と強みである政府渉外やブランド力を掛け合わせることで、当社にしかできない社会課題の解決と新興国を中心とした国全体の経済発展に貢献していきます。

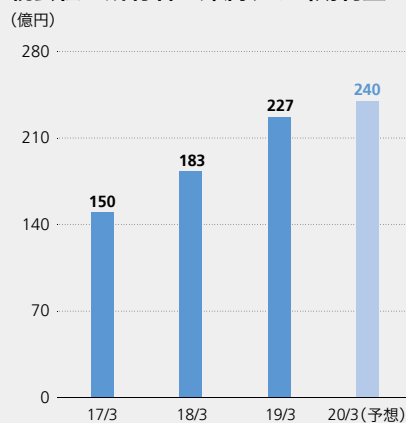
その上で、新・新興国における自動車以外のビジネス機会を発掘する尖兵として、当社全体の事業領域拡大を牽引することを目指しています。

業績推移と予想

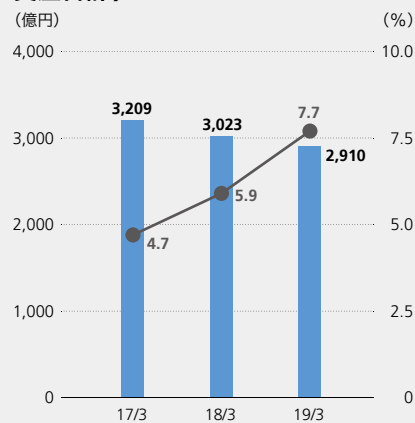
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



■ 資産合計 ● ROA(右軸)

*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ません。ROAの分母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。

ビジョンの実現に向けた取り組み



ラオス初のトヨタ車総輸入販売代理店を開業

2018年9月に、ラオスで初となるトヨタ車総輸入販売代理店を開業しました。同国は2012年の中古車輸入規制導入以降、新車需要が安定的に推移しており、トヨタ車の販売台数も概ね年間1万台を突破し、新車市場シェア1位になりました。近年の環境を踏まえ、トヨタ車総輸入販売代理店として当社が Toyota Laos Co., Ltd. (以下、TLAO 社) 社を設立し、これまで自動車事業およびラオスでのさまざまな事業で培ってきた知見と実績を生かして、TLAO 社においてもトヨタブランドに相応しい販売・サービス事業を推進し、ラオスにおけるトヨタブランドのさらなる浸透と、事業を通じた同国の発展に寄与していきます。

シンガポールの mobilityX Pte.Ltd. のシリーズ A に
リードインベスターとして出資

シンガポールで MaaS 事業を展開する mobilityX Pte.Ltd. (以下、mobilityX 社) のシリーズ A 第三者割当増資において、リードインベスターとして出資しました。2018年に設立された mobilityX 社は、複数の交通手段を統合したデジタルプラットフォームをつくり、現在、公共交通からファースト・アンド・ラストマイル・サービスまでを含めた、マルチモーダルな統合モビリティサービスを試験導入中です。

また、出資に加え、当社と mobilityX 社は、MaaS 事業に関わるテクノロジー領域の共同開発と MaaS 事業の海外展開での協業に関する包括的 MOU (覚書) を締結しました。mobilityX 社との強力な戦略的協業を推進し、シンガポールと東南アジア地域の人々のために、MaaS 事業の発展を通じて、より豊かな生活が実現できるよう努めます。



機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部



次世代モビリティ社会への変化、低炭素化社会への変化を機会と捉え、お客さまのニーズに応えながら自己変革を行い、さらなる成長を実現します。

機械・エネルギー・
プラントプロジェクト本部 CEO

日高 俊郎

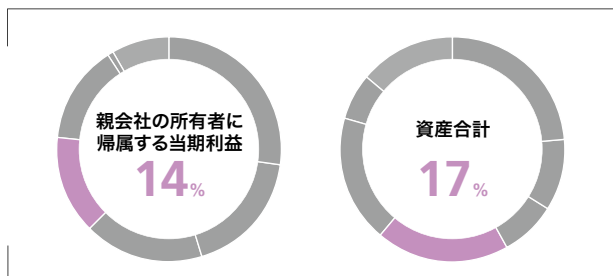


市場環境

AI・IoTの普及、次世代モビリティ社会の到来などに伴い、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により、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。

リスクと機会

環境規制強化、省エネルギー・エネルギーマネジメント技術の向上に伴う先進国での電力需要伸び悩みなどのリスクがある一方、世界的なクリーンエネルギー需要や、電力・エネルギー市場の自由化と、その次に来る、「エネルギー」ではなく「利用価値」の提供が求められる時代への変貌、次世代モビリティに関連する市場の拡大を機会として捉えています。



▶ ビジネスモデルと強み

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設備分野、電力事業分野、エネルギー分野、プラント分野において、事業を展開しています。

機械設備分野では、幅広い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、産業機械の販売をグローバルに展開しています。

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。

エネルギー分野では、国内外の需要家のため、従来の燃料に加え、バイオマス燃料の供給にも取り組み、環境負荷低減に貢献しています。

プラント分野では、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、港湾等のインフラ運営で新興国の国造りに貢献しています。

▶ 機械・設備の一貫したサポート機能

強み
1



▶ 再生可能エネルギー事業の強化

強み
2

強みを持つ風力分野では、安定化と低コスト化を追求。地熱・水力・バイオマス等の電源メニューの拡大、アフリカ・中東への地域の拡大、分散型や蓄電・送電・小売への機能の拡大にも取り組み、再生可能エネルギー事業のさらなる強化を図ります。

北海道・道北エリアにおける発電、送電、蓄電事業の例

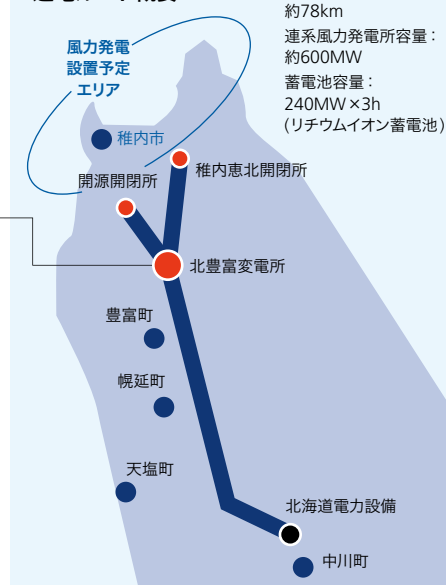
風力発電所



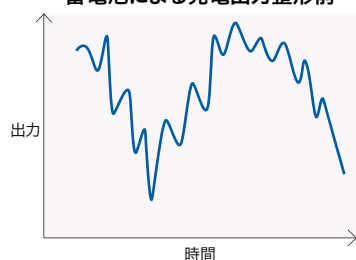
蓄電池システム



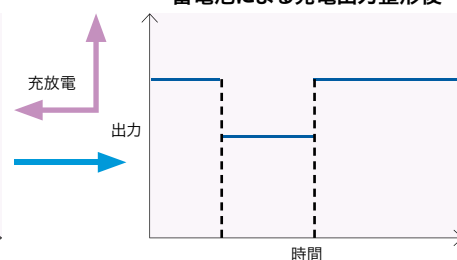
送電ルート概要



蓄電池による発電出力整形前



蓄電池による発電出力整形後



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

強みの詳細

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。

強みの詳細

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。



▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

自動車メーカーの設備投資動向、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の環境変化を踏まえ、事業の変革にも着手していきます。

機械設備分野では、IoTを活用して製造業の生産効率を上げるスマートファクトリー事業を推進することに加え、自動車生産設備事業以外の新たなビジネスチャンスの発掘、拡大を目指しています。また、インドなどで新たな商材を開拓します。

電力事業分野では、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。

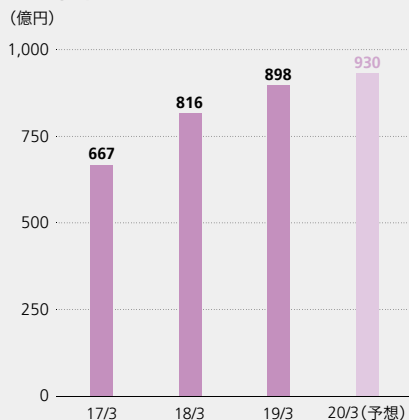
エネルギー分野では、これまで培ってきたトレーディング機能を活用し、バイオマス分野での高品質な燃料の安定供給等お客様の要望に合わせた品質改善に取り組んでいます。

プラント分野では、強みがある中東において、プロジェクト開発を通じた新興国経済発展への貢献と「質の高い」インフラ輸出戦略、交通インフラ事業など新たな機能創造に注力しています。また、アフリカ地域へのインフラ輸出にも注力します。

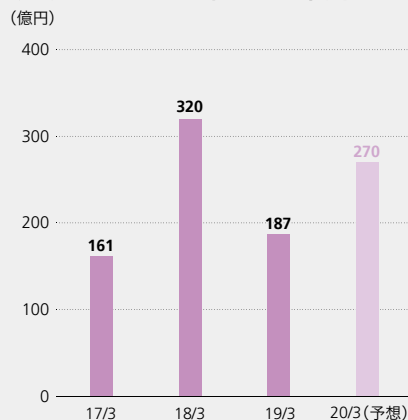
今後は、各分野において、既存ビジネスの収益基盤をより強固にすると同時に、大きく変貌する外部環境に対してお客様の声に応えながら自己変革に取り組み、成長を加速するため、事業構造転換を進めます。

業績推移と予想

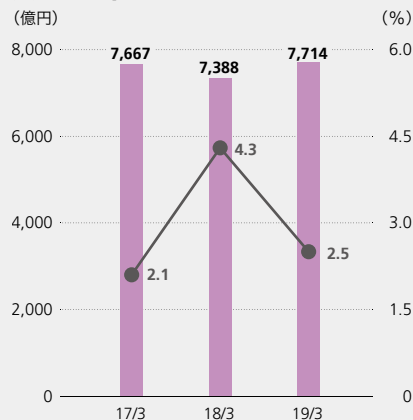
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



■ 資産合計 ● ROA (右軸)

*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の分母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。

ビジョンの実現に向けた取り組み



日本初の建機シェアリング事業

世界中で、デジタル変革によるパラダイムシフトが進んでおり、新たなビジネスチャンスが生まれています。

カーシェアやスペースレンタルなどさまざまな分野のシェアリングエコノミーが拡大している中、当社は2017年7月より日本国内にて建機シェアリング事業「Jukies」を開始しました。

普段使用されていない建設機械や工具等をネットで簡単にレンタルできるマッチングプラットフォームを提供することで、貸し手の遊休資産の有効活用および借り手の緊急需要対応やコスト削減に貢献し、貸し手と借り手双方に利益を提供するビジネスを展開しています。

「Jukies」は建設業界の持続的な発展を支える新たな仕組みの一つとして多くの方々にご利用いただき、大変好評を得ています。



ミャンマーにおける港湾ターミナル運営事業に出資参画

ミャンマーでは近年コンテナ貨物取扱量が急増しており、今後も継続して増加することが期待されます。一方でこれまでミャンマー全体の約9割の貨物を取り扱っていたヤンゴン本港は、拡張余地がなく、水深が浅いため入出港時に潮位の上昇を待たなければならないといった課題を抱えているため、水深が深く大型の船舶が着岸可能なティラワ地区港へのシフトが見込まれています。

本ターミナルはそのティラワ地区港に日本政府の円借款によって建設され、2019年5月に運営を開始しました。最新荷役機器と(株)上組の高品質な運営ノウハウに加え、豊田通商、住友商事(株)、(株)海外交通・都市開発事業支援機構(JOIN)が有するネットワークを活用することでさらなるバリューアップを図っていきます。



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。



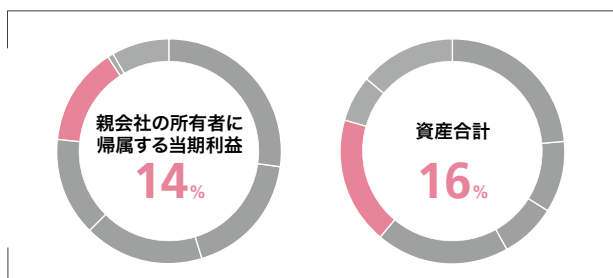
化学品・
エレクトロニクス本部 CEO
榎本 光弘

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、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。

リスクと機会

不透明な世界経済などの要素はあるものの、お客さまとの対話を通して、ニーズを実現できる提案力の強化と多様なサプライヤーとの戦略的提携を通じた商材の提供を進めます。またハードに加えてソフトやサービス分野の技術革新にも積極的に対応していきます。



▶ ビジネスモデルと強み

化学品・エレクトロニクス本部は、自動車材料、化学品、エレクトロニクスの3分野が一体となり、シナジーを創出しながら事業を展開しています。

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。

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。また重要な資源の一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、化合物製造販売等、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。

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。

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。

▶ 自動車材料・化学品分野のバリューチェーン

強み
1

自動車材料分野

* チェーンの色部が事業領域



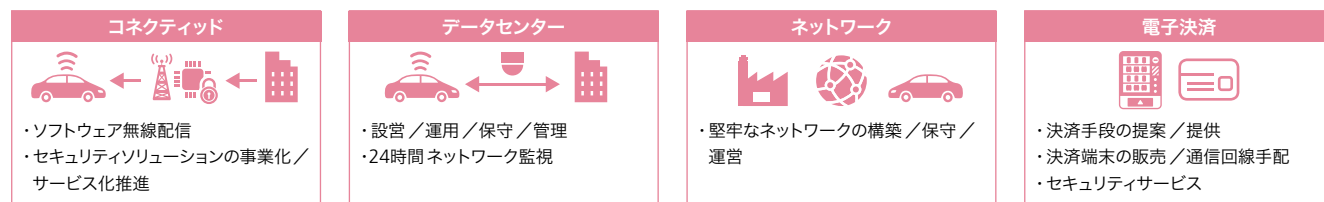
化学品分野 (洗剤の例)



▶ エレクトロニクス分野の事業領域

強み
2

情報産業事業領域



電子デバイス事業領域



強みの詳細

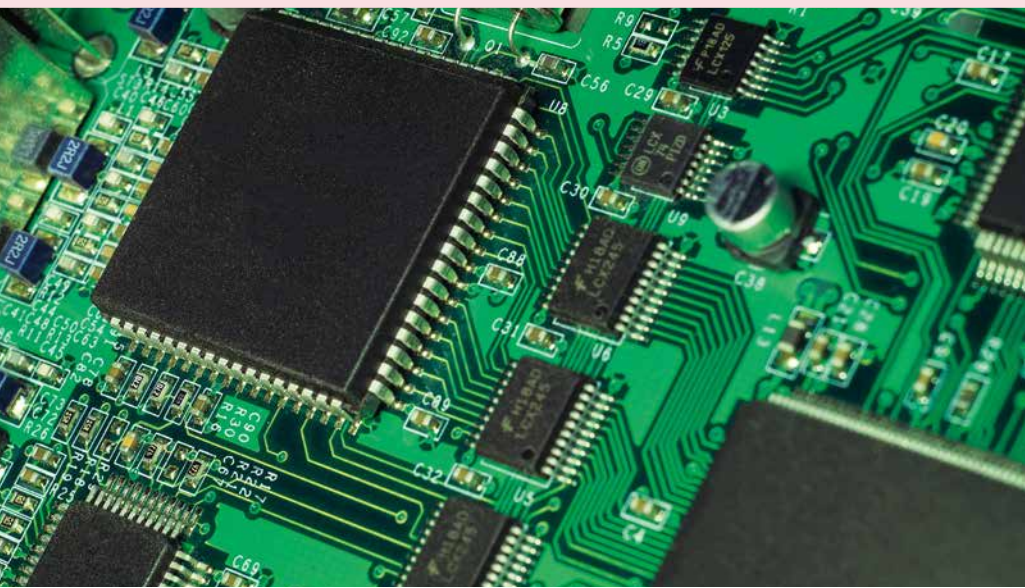
1

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。

強みの詳細

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。



▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

自動車や一般消費財、資源など広範な商品に関わる化学品・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、組織・国境を超えて本部・海外拠点・グループ会社が一体となり、総合力・シナジーを発揮しながら事業拡大を推進します。

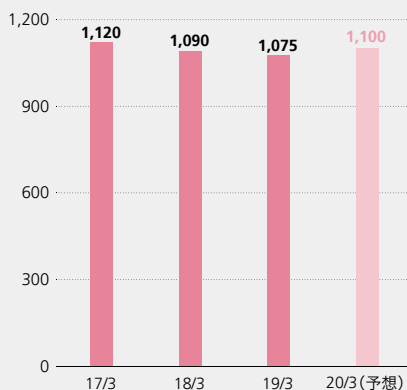
自動車材料分野では、基盤事業で培った当社の機能を新地域・新市場で横展開するとともに、次世代自動車への素材・部材の提案を通じて、自動車の技術変革に対応していきます。

化学品分野は、世界市場で高いシェアを有す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、社会や環境の変化を捉えた新たな事業にもチャレンジしていきます。

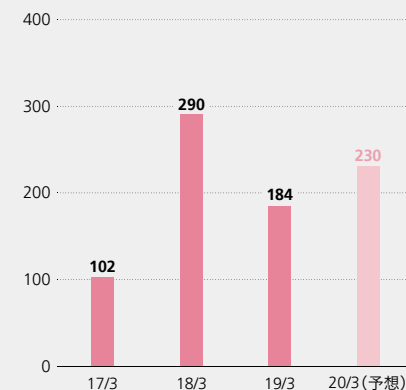
エレクトロニクス分野では、自動車産業の変化と技術の変化を先取りし、HV・PHV・EVなどの環境対応車向け技術開発、自動車の知能化・情報化を見据えた「つながるクルマ」向けデバイス・サービスの開発、将来の自動運転社会に対応する高度なインフラの整備、新サービスの開発・事業化に積極的に取り組んでいきます。

業績推移と予想

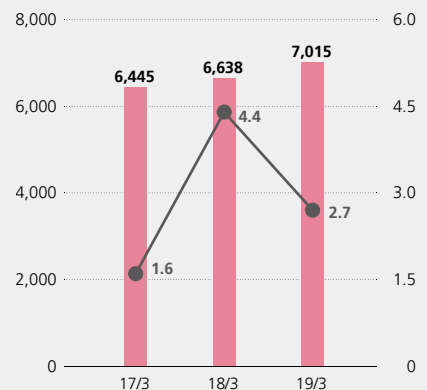
売上総利益
(億円)



親会社の所有者に帰属する当期利益
(億円)



資産合計 / ROA*
(億円) (%)



■ 資産合計 ● ROA(右軸)

*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の分母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。

ビジョンの実現に向けた取り組み



再生プラスチック製造会社である (株)プラニックの設立

CSR
マテリアリティ

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

当社は現在有効利用されていないプラスチック資源の再資源化を目的に、ヴェオリア・ジャパン(株)、小島産業(株)と共同で再生プラスチック製造会社である(株)プラニックを2018年12月に設立しました。プラニックは2021年初期の稼働を目指し、国内の自動車や家電などから出る有効利用されていないプラスチック年間約40,000tを回収し、再生プラスチックを製造していきます。海洋プラスチックごみ問題や再資源化の低さが世界的な課題となっている中、当事業を通じて持続可能な循環型社会を促進、さらには廃プラスチック量の削減によりCO₂の排出量を削減し、世界の環境汚染対策にも貢献していきます。



イメージ画



トラック隊列走行の 社会実装に向けた取り組み

CSR
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

当社は経済産業省から「高度な自動走行システムの社会実装に向けた研究開発・実証事業：トラックの隊列走行の社会実装に向けた実証」を受託し、トラック隊列走行に関する研究開発などを進めています。

本事業の一環として2018年1月には世界初となる後続車有人システムによるトラック隊列走行の実証実験を開始、2019年1月には国内初となるトラックの後続車無人システムを搭載した隊列走行(後続車有人状態)の公道実証を行いました。

省人化による経営効率化、CO₂排出量の削減に加え、運転者不足への対応、安全性の向上により、安全で快適なモビリティ社会の実現を目指します。



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

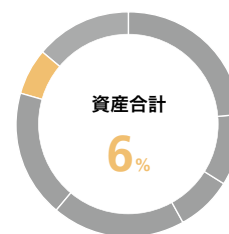
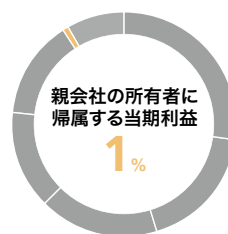
米永 裕史

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)は向上しています。

リスクと機会

気候変動などのリスクがある中、食糧資源の確保や安定供給のニーズはますます高まると予想されます。また、新興国を中心に、人々の豊かなライフスタイルへの変化に伴い、市場は拡大の一途にあります。食料・生活産業本部はグローバルにバリューチェーンを構築し、需要地のニーズに合わせ安心・安全・快適なモノ・サービスを提供していきます。



▶ ビジネスモデルと強み

食料・生活産業本部は、穀物・食品・保険・ライフスタイルの4分野で事業を展開し、人々の健康で豊かな生活に貢献しています。

穀物分野では、日本国内4カ所の穀物サイロを中心とした飼料コンビナートでサイロ事業を展開してきた長年の歴史と、国内トップクラスのノウハウを強みとしています。

食品分野では、国内外に幅広い分野にわたる加工拠点や食品サービス事業会社を有し、豊田通商独自の安全管理を行うことで、質の高い商品を市場に提供しています。

保険分野では、国内では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幅広く展開するとともに、新しい保険サービス提供へと活動領域を広げています。

ライフスタイル分野では、機能素材と生産ネットワークを生かし、素材開発から販売・納入まで総合サプライヤーとしての機能を発揮するアパレル事業を展開しています。また、建設事業においては、企業の海外進出をサポートするホテルレジデンスなど、ヘルスケア事業においては、介護、病院、医療周辺サービスなどの展開に注力しています。

▶ 幅広い事業領域において人々の生活をサポート



穀物分野

有力産地のブラジルにおいて穀物インフラ事業会社への投資を行い、穀物調達から国内外での販売に至るバリューチェーンを構築



食品

安心・安全な
食を提供

食品分野

- 給食事業会社への投資を行い、フードサービスなど食品流通事業の拡大
- 農水産業に関する社会的課題解決に寄与する事業を展開

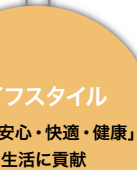
Life & Community

強み
1

強み
2

保険分野

国内トップクラスの代理店として個人から法人まで幅広く事業領域を拡大、医療保険を軸とした保険総合サービスのアジア展開



ライフスタイル分野

- 新興国での総合病院経営、ホテルレジデンス事業などを通して日本品質のサービスを海外展開
- 素材開発、製造、物流、販売を網羅したアパレル事業を展開



強みの詳細

1

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。

強みの詳細

2

高齢化・健康志向・社会貢献活動の高まり等の社会変化を捉え、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。



▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

穀物分野では、新興需要国での事業拡大(シェア確保)と、戦略パートナーとのアライアンスを強化し、産地における調達力強化との相乗効果で、海外での穀物の集荷から国内外での販売に至るバリューチェーンの構築を目指します。

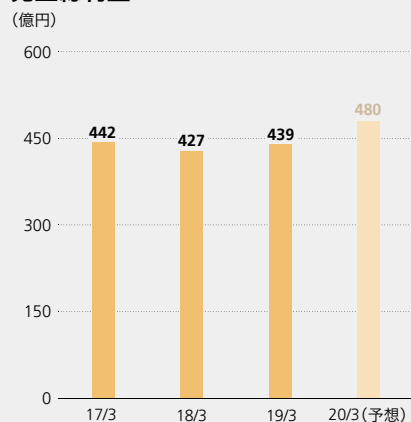
食品分野では、国内外の食品加工メーカーとの提携等、製造販売機能獲得に向けた取り組みを積極的に行うとともに、フードサービスを中心とした食品流通事業の拡大を図ります。

保険分野では、国内および海外において代理店・ブローカー事業を強化する一方、主に新興国での医療保険複合サービスの面展開や、多様化するリスクに対応した独自保険・サービスの開発により事業領域の拡大を目指します。

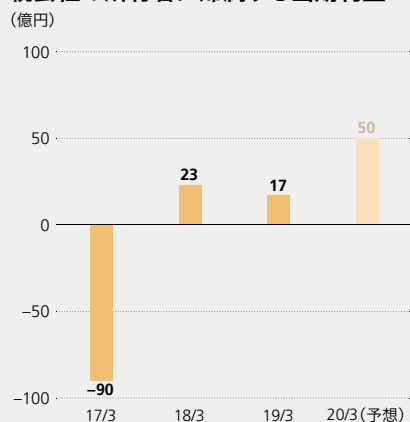
ライフスタイル分野では、アパレル事業において独自の素材をベースに企画提案機能をさらに強め、モノづくりに特化することで、日本市場での事業拡大、海外市場での展開を目指します。メディカル事業においては、日本の医療技術・サービスの新興国への提供による現地の医療発展への貢献、また、医療周辺サービスの展開を目指していきます。ヘルスケア事業においては、既存の介護用品事業だけでなく、リハビリ事業の推進など社会的ニーズの高い課題解決に向けた事業の展開・拡大を目指します。建設事業においては、国内外でサービスを基軸に消費者の生活、企業の活動をサポートするインフラを提供していきます。

業績推移と予想

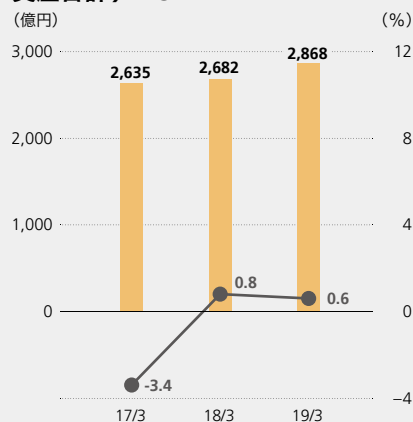
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



■ 資産合計 ● ROA(右軸)

* 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の分母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。

ビジョンの実現に向けた取り組み



ブラジル穀物インフラ事業における輸出港湾施設の能増投資

2015年1月に買収したNovaAgri Infra-Estrutura de Armazenagem e Escoamento Agrícola S.A. (以下、NovaAgri社)は、穀物生産が盛んなブラジルの中・北東部を中心に自社倉庫、鉄道積み替え施設、サンルイス・イタキ港での輸出荷役サービス提供など港湾事業を行っています。

NovaAgri社の子会社であるTerminal Corredor Norte S.A.を含むTEGRAMコンソーシアムが運営する港湾の穀物取扱量が、すでに最大処理能力に達しており、今後も穀物取扱量の増加が見込まれています。そのため、TEGRAMコンソーシアムは、港湾施設の処理能力を倍増させるための追加設備投資を行うことを決定しました。ブラジル北東部の穀物生産量の成長を確実に取り込み、収益の拡大を図ります。

オーダーメイド型リハビリ施設
「AViC THE PHYSIO STUDIO」を開設

2018年2月、豊田通商グループの介護ヘルスケア事業会社である株豊通オールライフは、オーダーメイド型のリハビリ施設「AViC THE PHYSIO STUDIO」を世田谷区尾山台に開設し、リハビリ事業に参入しました。2019年2月には、2号店となる「AViC日本橋店」をオープンしました。そして2019年夏以降は、東京近隣県にも順次オープンしていきます。

AViCでは、脳卒中などの後遺症からの改善だけでなく、個人が持つ「なりたい自分」の実現を支援するリハビリサービスを提供します。科学的根拠に基づきリハビリ理論と最先端のリハビリ機器・用具を活用した利用者一人一人に最適なリハビリプランを設計し、全面的に利用者をサポートします。



アフリカ本部



地域を軸とした初の本部を設立、CFAOをアフリカ事業における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。



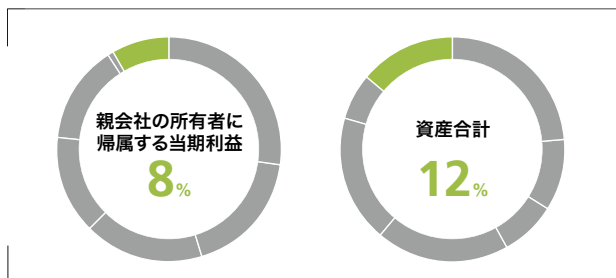
アフリカ本部 CEO
Richard Bielle

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2019年にかけて成長が加速し、また2020年にかけて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。

リスクと機会

アフリカ市場は不安定な政情、感染症の蔓延、テロのリスクなど、さまざまな懸念事項がある一方で、人口増加や経済成長に伴う新たな投資拡大も期待されています。今後、グローバル企業の参入が増加すると予想されますが、豊田通商は、地域社会と共に成長する、アフリカでのプレゼンスNo.1企業を目指します。



▶ ビジネスモデルと強み

2012年に仏最大の商社CFAOへ資本参加、2016年にCFAOを完全子会社化し、2017年4月にアフリカ関連の事業を統合・集約しアフリカ本部を新設しました。また、2019年1月には、トヨタ自動車㈱のアフリカ市場における営業業務を当本部に全面移管しました。長期的な観点でアフリカの市場開拓に取り組んできた当本部は、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15,500名の従業員で多彩なビジネスを展開しています。

自動車SBUでは、自動車販売・アフターセールスから、自動車および二輪車のKD(ノックダウン)生産、自動車生産支援事業に至るまで、自動車事業バリューチェーンの拡大・強化を図っています。

ヘルスケアSBUでは、西・北部アフリカを中心に医薬品製造・

卸事業を、ナイジェリアとガーナでは遠隔診断が可能なクリニックを開設し先進国レベルの医療を提供することで、人々の健康に寄与する取り組みを推進しています。

消費財・生活産業SBUでは、カルフル社と提携したショッピングモール・スーパーを運営、ハイネケン社との合併ビール製造事業を展開するなど、アフリカで台頭する中間層のニーズに応える事業を積極的に展開しています。

テクノロジー&エネルギーSBUでは、ケニアでの地熱発電所の完工、同国モンバサ港クレーンの供給契約の締結に続き、2019年にはアンゴラ・ナミベ港の包括開発契約を締結するなど、経済発展に不可欠なエネルギーインフラ整備を通じてアフリカに貢献しています。

アフリカにおける
当社グループビジョン

強み
1

展開している事業



自動車SBU



ヘルスケアSBU

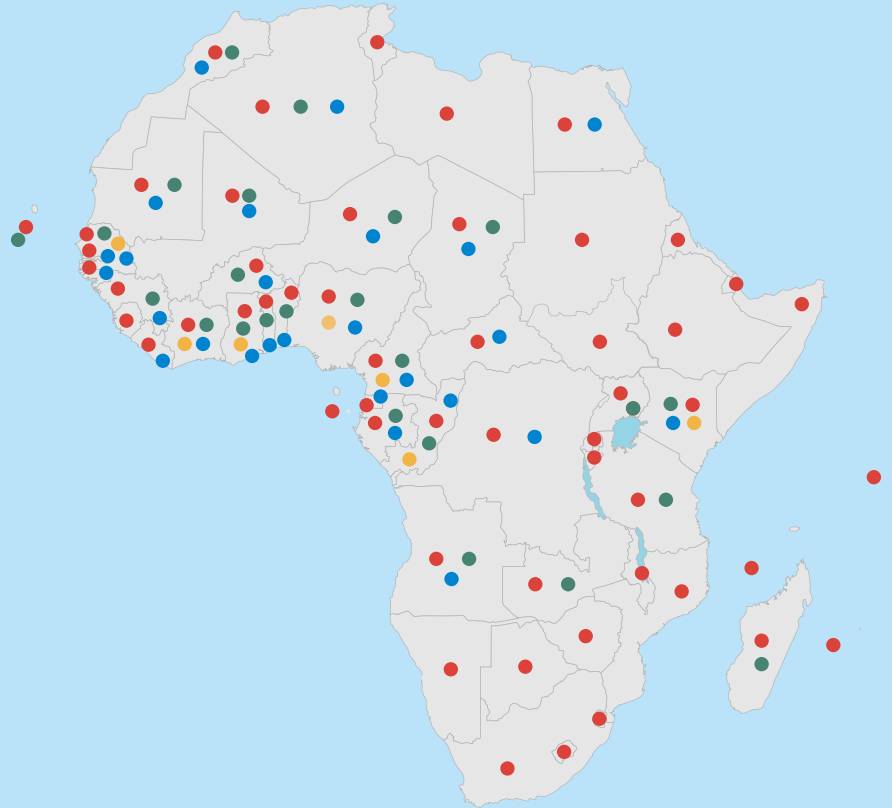


消費財・生活産業SBU



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

強み
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

強みの詳細

1

「WITH AFRICA FOR AFRICA」という理念の下、現地に深く根付きながら人々と共に成長していくという長期的視野で、事業創造に取り組んでいます。また、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。

強みの詳細

2

アフリカ全土をカバーするネットワークを保有しています。アフリカでは複数の地域経済共同体が発足していますが、豊田通商は、一国一国ではなく地域経済共同体単位で市場を捉え、地域全体の最適化を考えた事業展開を進めています。



▶ 中長期的な取り組みと重点戦略

アフリカ本部の中長期的な事業戦略として、以下の四点を掲げています。

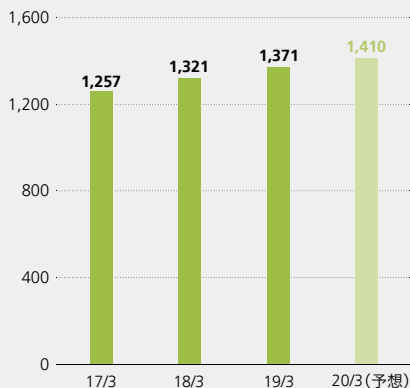
- ① 四つの事業領域：自動車、ヘルスケア、消費財・生活産業、テクノロジー&エネルギーの四事業領域のさらなる強化を目指します。
- ② 強いグローバル・ブランド、ローカル・ブランドを牽引：アフリカ各地域での現地社会のニーズとシーズを先取りし、顧客が求める強いブランドとのパートナーシップを強化します。
- ③ 生産事業の拡大：自動車分野の組み立て生産展開国の拡大や、消費財・生活産業分野での生産・販売商品の拡充、またサブサ

ハラ地域での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。

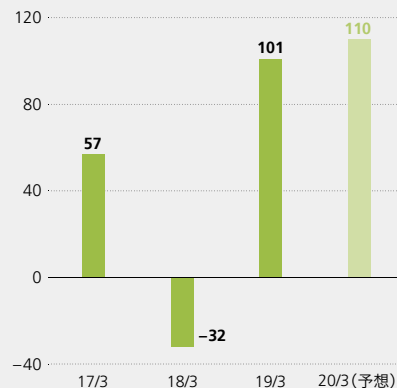
- ④ BtoC 領域への拡大：自動車分野での中古車事業、リース事業、そしてアフリカ消費者にとってエントリーカーとなるスズキ車販売の強化や、消費財・生活産業分野でのカルフル社との合併事業の拠点拡大など、BtoC 領域へのアクセスを強化していきます。
- これらの取り組みに対する重点戦略として、統合シナジー最大化の実現、将来の核となる新しい事業の創出、横串機能による顧客付加価値の創出、新しい企業文化の醸成を推進していきます。

業績推移と予想

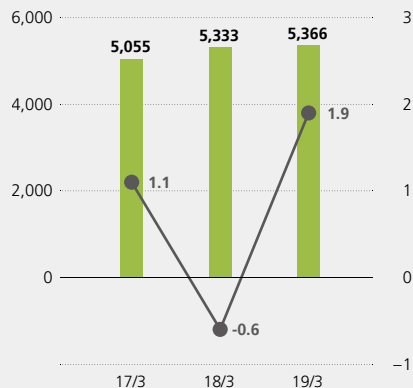
売上総利益
(億円)



親会社の所有者に帰属する当期利益
(億円)



資産合計 / ROA*
(億円)



■ 資産合計 ● ROA (右軸)

*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ません。ROAの分母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。

ビジョンの実現に向けた取り組み



ケニア・モンバサ港向けに港湾荷役クレーンを受注

（株）三井E&Sマシナリーと共同で、Kenya Ports Authority（ケニア港湾公社）から東アフリカ最大の貿易港であるモンバサ港向けに、港湾荷役クレーン16基の供給契約を締結しました。本案件は、日本政府が掲げる「質の高いインフラ輸出」の一環として（独）国際協力機構（JICA）を通じて供与する円借款にて実施、納入完了は2020年頃を予定しています。

モンバサ港は、ケニア唯一の国際貿易港であるとともに、ウガンダやルワンダなどの内陸国へつながる北部回廊の玄関口として機能する、東アフリカ地域最大の商業港です。本事業を通じて、同港の取扱貨物の需要増加への対応および荷役作業の効率化を図ることにより、ケニアを含む同地域全体の物流活性化と経済社会の発展に寄与していきます。



石油大手TOTAL S.A.との提携でカーケアサービスを提供

2018年12月、TOTAL S.A.（以下、TOTAL社）とCFAOはアフリカにおいてプロフェッショナルかつ上質なカーケアサービスを提供するため提携しました。両社は、TOTAL社がアフリカ全土に持つガソリンスタンドで、「AutoFast」をフランチャイズ展開し、エキスパートによる自動車のメンテナンスや修理サービスを提供しています。まずは、セネガル、コートジボワール、カメルーン、ナイジェリア、ケニアの5カ国で事業を展開しています。

TOTAL社が持つアフリカでの小売販売ネットワークと、CFAOの流通・サービスのノウハウを生かし、今後はアフリカの他の国々へも事業を拡大する予定です。



© CFAO Group. All rights reserved.

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

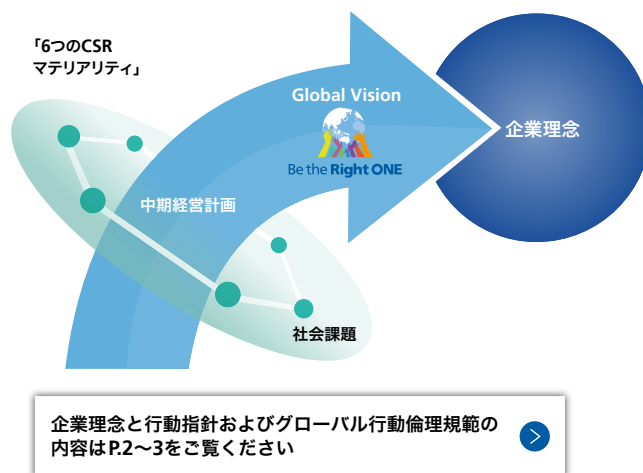
豊田通商グループは「人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」という企業理念を、「恒久的に変化しない、世代を超えて継承すべき最高概念」と位置付け、地球環境に配慮したビジネスの展開、社会に貢献する人づくりを通して、企業価値を高めてきました。

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)の三つの観点から、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く必要があると考えています。

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。

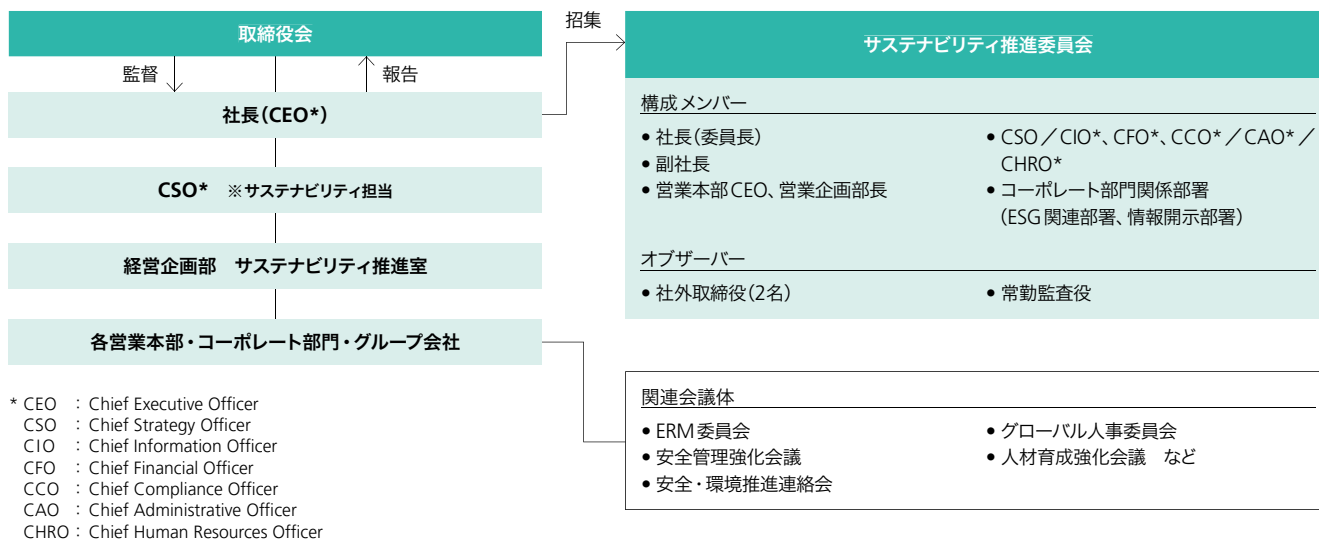
豊田通商ではこのサステナビリティ経営の中で、優先的に取り組んでいくものとして、2018年にCSRマテリアリティ(重要課題)を特定しました。この「6つのマテリアリティ」を中心に、さまざまな社会課題に取り組み、当社「Global Vision」でもある「Be the Right ONE(唯一無二)」の存在になることで企業理念の実現を目指します。



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にひも付けるべきという考えの下、CSR活動を経営企画部が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。



**2018年度
CSR推進委員会(現サステナビリティ推進委員会)
主なアジェンダ**

- 最近のCSRの動向と当社の現状について
- CSRマテリアリティ浸透活動について
- サプライチェーンCSR行動指針の改定について

主な意見・アドバイス

- ある事業においては、当社がリサイクル事業に強いということで、パートナー側から声をかけていただいて実現した。情報開示を効果的にを行い、当社のビジネスをもっと社内外にアピールするべきだ。
- マテリアリティの浸透には中期経営計画、投資評価、人事評価への反映が必要。
- CSRマテリアリティをベースにどうすれば事業の地平線を上げていけるのか議論していくべき。

CSRマテリアリティ(重要課題)の特定

豊田通商グループは経営戦略に基づいて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(重要課題)は、現状SDGsのうちの14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への貢献を実現するものと考えます。

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CSRマテリアリティ(重要課題)への取り組みは
P.59～67をご覧ください

豊田通商グループのCSRマテリアリティ(重要課題)



マテリアリティ(重要課題)の策定プロセス



今後の課題

各マテリアリティに関連するKPIを設定し、PDCAを回して、進捗を確認していきます。また、「Global Vision」との連携や、中期経営計画、人事評価への組み入れなども検討しています。

CSRマテリアリティ(重要課題)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、自動運転や、高度安全運転支援技術などを活用、道路交通事故の削減、交通インフラの整備などに取り組むことで、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。

運送業界の期待を乗せて

官民連携でトラック隊列走行の商業化に向けたロードマップを突き進む

2019年1~2月、最大3台のトラックが隊列をなし、新東名高速道路を走行しました。国内初の高速道路での後続車無人システム(後続車有人状態)によるトラック隊列走行の実証実験です。

後続車無人システムとは、ドライバーが運転する先頭車に1台以上の無人のトラックが自動で追従し、電子的に連結して走行するシステムです。今回の実験では、先行車の加速、減速の情報を受信して車間距離を一定に保つCACC*1と、トラッキング制御*2を搭載したトラックが、約10メートルの短い車間距離を維持しながら、時速70kmで走行しました。

この取り組みは、「未来投資戦略2018(2018年6月15日閣議決定)」に基づいて、経済産業省と国土交通省が移動革命の実現を目指してスタートしたものです。ネクストモビリティの推進に取り組む豊田通商が実証事業を受託しました。ネクストモビリティのキーワードといわれるCASE(Connected(つながる化)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(シェアリング)、Electric(電動化))の中で、この取り組みはAの領域に位置付けられます。

トラック隊列走行が実現すると、後続車のドライバーが不要となり、運送業界のドライバー不足解消に貢献できます。さらに、運転が効率化されてCO₂排出量の削減にもつながります。国内の物流は、トラックを含む車での輸送が約半分を占めています。モノが動くことによる経済の活性化を通じて、より豊かな生活が実現できるという観点からも、このシステムは仕事と生活の基盤を強固にする次世代の技術といえるでしょう。

日本政府のロードマップには、早ければ2022年に後続車無人システムを商業化したいという目標が掲げられています。また、並行して後続車有人システムも2021年までの商業化を目指して実証実験が続けられています。商業化に向けた政府の検討会には、プロジェクトに関わる国の関係機関の他、大手運送会社やトラックメーカーが参加しています。

運送業界の大きな期待と、それ以上に大きい社会的意義を乗せて、プロジェクトは着実に前進しています。

*1 Cooperative Adaptive Cruise Control、協調型車間距離維持支援システム

*2 RTK-GPS・LiDARを用いて、先行車への追従走行、車線維持、車線変更を行う機能





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

地球温暖化は、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クリーンエネルギーに関する知見や、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。

エネルギーをつくり、電池の原料もつくり 多方面からサステナブルな環境づくりを支援

環境フレンドリーであることが、今や当たり前になっており、エネルギーの分野では、再生可能エネルギーやクリーンエネルギーの利用がその一例といえます。

豊田通商グループでは、1986年に当時の㈱トーメンが風力発電事業に参入して以降、日本を含む世界各国で風力・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の普及に努めてきました。当社の連結子会社である㈱ユーラスエナジーホールディングス(持株比率60%、以下、ユーラスエナジー)は、日本の風力発電業者としては国内第一位の規模を誇ります。

現在、当社ではユーラスエナジーと共に、エジプトにおいて262.5MWの風力発電所の建設に取りかかっており、2年間の建設期間を経て2019年末からの操業運転開始を予定しています。火力発電に偏重している同国において風況の良いスエズ湾沿いのガルフ・エル・ゼイト地区で風力発電事業を行うことで、同国にクリーンで低価格な電力を供給します。この事業は、同国の風力発電としては初のIPP(インディペンデント・パワー・プロデューサー)事業で、豊田通商グループが発電所を20年間にわたって運営します。

また、国内ではユーラスエナジーが、北海道北部で出力600MWのプロジェクトを推進しており、2022年の完工を目指しています。このプロジェクトでは、発電することのみならず、風況に左右される不安定な発電量を平準化するために、最大級の蓄電池を持つ送電網も併せて構築します。北海道北部は風況が良く、風力発電の適地ではある一方で、消費者へ安定的に送電できないという課題を抱えて

いましたが、本プロジェクトにより、その課題を解決していきます。

豊田通商グループとして強みを持つ風力発電分野における安定化とコスト低減を追求することと並行して、地熱・水力など電源メニューの拡大、アフリカ・中東など地域の拡大、蓄電・送電・小売など機能の拡大にも取り組み、再生可能エネルギー事業のさらなる強化を図っていきます。

一方、自動車関連ではHVやEVなど次世代自動車の普及に伴い、エコカー向けのバッテリーに使うリチウムの需要が急増しています。リチウムはレアメタルの一種で、その名の通りレアな資源。日本はリチウム原料を100%輸入に依存しています。次世代自動車の普及のためには新たな供給ソースの開拓が必要不可欠であるにもかかわらず、リチウム生産者は世界的に見ても決して多くありません。

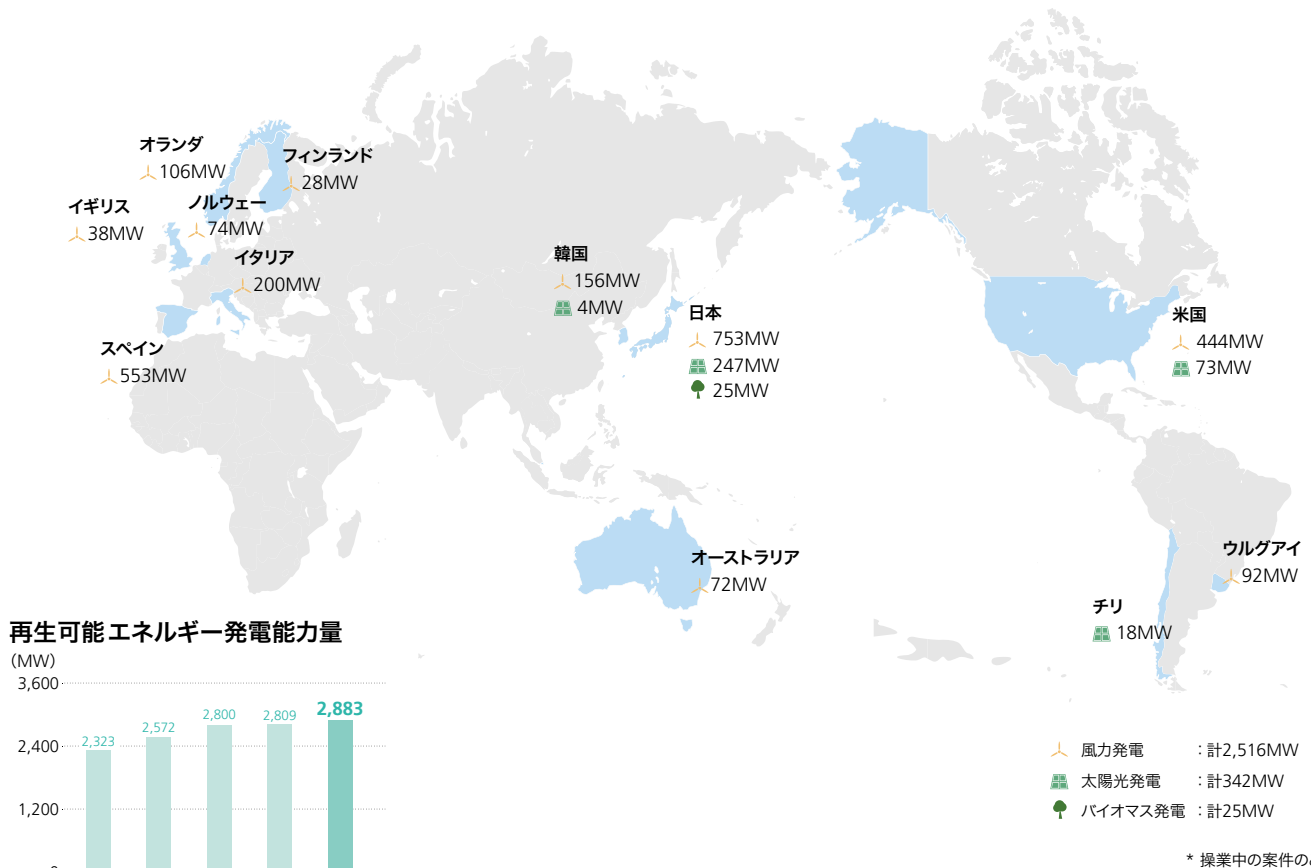
その問題を解決するため、豊田通商はリチウムの鉱量調査を行い、アルゼンチン北西部のオラロス塩湖に着目しました。2009年のことです。オラロス塩湖は未開発で、湖水のリチウム含有量が多いのが特徴。生産、輸送に必要なインフラも整っていました。

当然、世界の名だたる企業が採掘権獲得を目指しますが、湖の権益を持つOrocobre Limitedは、当社の販路やバリューチェーン機能を評価し、当社を開発パートナーに選定しました。以降、同社と豊田通商は共に事業化を進め、2013年には湖水を汲み上げてリチウムを精製するプラントを建設。2014年から本格生産をスタートしました。

豊田通商は、リチウムの需要に対し、安定的に供給することで、低炭素社会の実現に、グローバル規模で貢献していきます。オラロス塩湖で生産したリチウム(炭酸リチウム)は、豊田通商が100%販売

代理店となり、日本はもちろん、グローバルネットワークを生かして海外にも提供。世界的な需要増を見据えて、2020年からの生産拡張も予定しています。

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事業 (2019年3月末時点)



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同

豊田通商は、金融安定理事会によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD*)が2017年に公表した提言に賛同し、2019年5月27日に署名、同日発足したTCFDコンソーシアムにも参画しました。

気温の上昇や異常気象などの気候変動は、すでに私たちの暮らしにさまざまな影響を与えています。豊田通商の企業活動においても、気候変動を重要な経営課題の一つであると認識しており、CSRマテリアリティ(重要課題)においても、「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」と掲げています。

今後、TCFDの提言に基づき気候変動がもたらすリスクと機会を分析し、課題解決に向けた取り組みを進め、ステークホルダーの皆さまに情報開示していくことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



* 主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関(FSB)によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(The FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」。2017年6月にTCFD提言(企業財務への気候変動の影響を予測し、開示する指針を提言)を発表し、世界中の企業や団体、官公庁などが賛同を表明しています。



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・加工するなど静脈ビジネスの構築や、都市鉱山からの資源確保、中古車・中古部品のリユース等、廃棄物を「資源化」することで循環経済を推進する循環型社会の形成に貢献します。

豊田通商グループのネットワークを生かし、多様化するリサイクル資源を幅広くカバー

リサイクル事業を手掛けるグリーンメタルズ(株)(持株比率100%、以下、グリーンメタルズ)は、米国ケンタッキー州のジョージタウンにあります。

ここは、トヨタ自動車(株)が初めて米国工場を建て、米国での現地生産拡大の起点となった場所。自動車や部品の生産で町が活性化していく中で、生産過程で発生するスクラップの資源リサイクル事業も着実に成長してきました。

グリーンメタルズの創業は2000年。それ以前も豊田通商は地元業者と協業してスクラップを取り扱っていましたが、グリーンメタルズは、豊田通商が建屋や重機などハードを保有して行う最初の事業拠点でした。その後、グリーンメタルズの事業は、北米、欧州、中国、南アフリカなど、現在では世界23拠点に拡大しました。グループのリサイクル事業も、自動車や部品の製造や加工で発生するスクラップから、廃車時の資材のリサイクルまで、自動車のライフサイクル全体をカバーしています。

資源の循環は、人間の血管になぞらえて動脈(ビジネス)や静脈(ビジネス)と呼ばれます。動脈は、製品の原材料調達や部品調達などを行い、使用者・消費者に届けるまでの流れ。自動車を例にすると、鉄鋼製品や鋳造部品を自動車や部品のメーカーに供給します。

一方の静脈は使用された製品を回収し、再利用する流れで、自動車や部品メーカーからリサイクル目的でスクラップを回収し、鉄鋼、

鋳造、精錬メーカーに供給します。グリーンメタルズが扱う鉄をはじめとするさまざまな金属スクラップは静脈を通る資源の一つですが、豊田通商では他にも廃車となる自動車のさまざまな部品や、最近では鉄以外の軽くて硬い材料など、リサイクル素材の多様化に対応しています。グループ会社である豊通リサイクル(株)、豊田メタル(株)、豊田ケミカルエンジニアリング(株)、(株)JARAが持つ機能を合わせることで、非鉄、レアメタル、樹脂など多様な廃棄物を扱うとともに、処理方法についても、破碎、分解、焼却など多彩である点が特徴です。

さらに自動車の電動化の拡大が見込まれる中、2019年に車載用電池リサイクル事業強化のため、グループ会社の豊通マテリアル(株)が(株)メタルドゥへの出資比率を33.4%まで拡大、また、2018年には日本最大級のリサイクルプラスチックの製造会社(株)プランニックをヴェオリア・ジャパン(株)、小島産業(株)と共同で設立、2021年の稼働を目指し、国内の自動車や家電、梱包資材などから生じる有効活用されていないプラスチック年間4万トンを原料に再資源化を予定しています。高度比重選別技術という日本初の技術を活用して素材ごとに選別を実現し、高品質のリサイクルプラスチックを製造する事業がスタートします。

豊田通商はこれからも廃棄物の総合リサイクル会社として、最適な資源循環の仕組みづくりと廃棄物の削減に取り組んでいきます。



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

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。

「WITH AFRICA FOR AFRICA」を理念に 肥料づくりでケニアの農業に貢献

土地の広さと農作物の収穫量は、必ずしも比例しません。そのことを立証していたのが花や茶葉を多く輸出するアフリカの主要農業国であるケニアでした。

ケニアでは主要農産物としてトウモロコシや小麦などを栽培していますが、そのために使う年間60万トンもの化学肥料は全て輸入品で賄われていました。また、トウモロコシなどは弱酸性の土壌でもっともよく育ちますが、低コストの化学肥料を繰り返し使ってきた結果、土壌の酸性化が進み、生産性が以前の半分以下に低下していました。

ケニアは年5%前後のGDP成長率があり、経済発展とともに二次産業、三次産業で働く人の割合も増えていますが、それでも就労人口の約60%は農業従事者です。痩せていく土地と農業の弱体化に危機感を持ったケニア政府は、国内初となる農業肥料工場設立を目指し、国内外の企業に協力を求めました。

その声に応えたのが豊田通商です。豊田通商は、ケニア政府の国家ビジョン「VISION 2030」の実現を支援しています。肥料工場の建設もその一環とし、2014年に肥料製造のMOU(基本合意書)を締結。100%出資で肥料生産会社 Toyota Tsusho Fertilizer Africa Limited (TTFA社) を設立したのです。

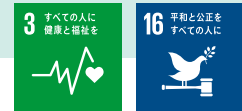
TTFA社は早速、国際肥料開発センターや地元大学の農学部と共同でケニアの土壌と作物に適した配合肥料の開発に着手。約200カ所の農場で実証実験を行い、配合肥料「Baraka(スワヒリ語で「恩恵」という意味)」をつくりました。また、土壌検査の結果を踏まえ、肥料を与えるタイミングや量についての指導も行い、農学部出身の

インターン生も巻き込みながら、農法に関するアドバイスを行う指導員も育てました。

一方、工場の建設現場では工期が遅延しないように日本人スタッフがスケジュール管理を徹底。工場は予定通り1年で完成し、2016年から「Baraka」の生産がスタートしました。これにより、トウモロコシの収穫高は以前の水準に回復。農業生産性の向上を実現しました。現在も農業支援は継続中で、豆類やサトウキビ用肥料も開発が完了し販売を開始しており、農民からも好評です。

ケニアの肥料需要は60万トンから150万トンへの増加が見込まれています。豊田通商が長年築いてきた自動車販売ネットワークを活用し、近隣諸国への輸出も視野に入れ、販売を促進することで、食料の安定供給、経済発展に貢献します。





安全とコンプライアンスの遵守をビジネスの入口とし、社会に信頼される組織であり続ける

全ての企業活動は、社会的信用の上に成り立ち、信頼によって続きます。

豊田通商グループは、関係する各企業や全ての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・安全を保障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。

安全

■ 豊田通商グループ安全衛生方針

- 安全と健康の確保を図るには良好なコミュニケーションが必要と認識し、トップは社員との協議を尊重する。
- 安全衛生関係法令、客先構内作業業務要領などを尊重するとともに、必要な自主基準を設け安全衛生管理のレベル向上を図る。
- 労働安全衛生マネジメントシステムを利用し、継続的な改善ならびに維持に努め安全衛生水準の向上を目指す。
- グループ全社的な安全衛生活動の推進のため、組織体制の整備、責任所在の明確化を図る。
- 快適かつ健康的な職場の形成を進めるため、全社員に対し安全衛生確保に必要なかつ十分な教育・訓練を実施する。

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、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。

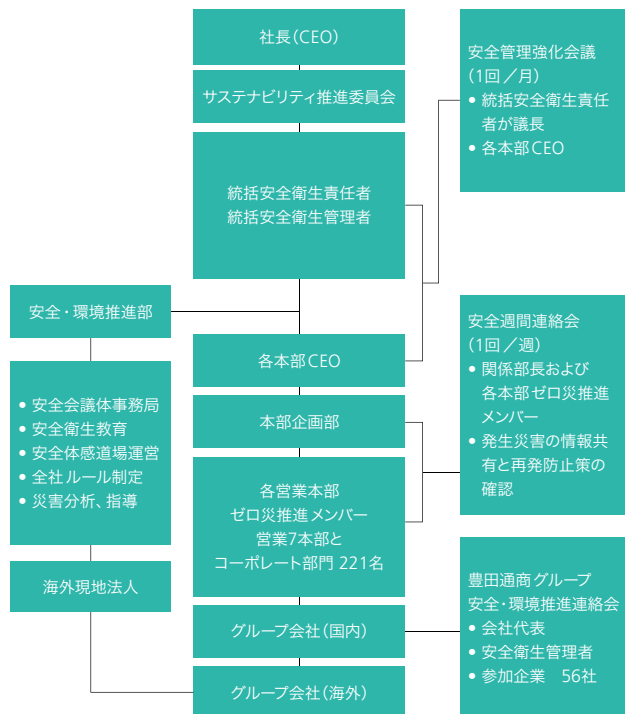
また実際の危険作業を体感することで安全衛生への感受性と意識を高めるために、2009年にグループ会社の豊田スチールセンター(株)内に「安全体感道場」を設置しています。

「挟まれ体感」「重量物体感」など57種以上の危険体感がシミュレーションでき、グループ社員の他、「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。

2019年3月期には479名の方に受講していただきました。

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、現在までグループ会社社員も含め550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



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(20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。

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。

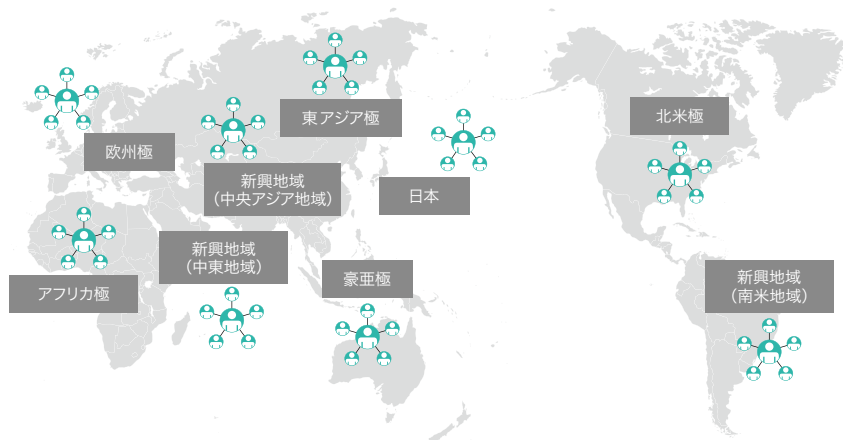
2019年3月期も新入社員向け・新任管理職向け・ライン部長向け・役員向けといった階層ごとの研修、国内グループ会社新任役員や海外駐在赴任前の社員を対象にした研修などを実施しました。また、役員・社員向けに「インサイダー取引」「贈収賄防止」「カルテル」「サプライチェーンCSR」「COCE」などについて研修やe-learning、説明会などを通じて周知徹底するとともに、役員向けには役員法令ハンドブックを、社員向けにはコンプライアンスマニュアルを発行し、重要法令などの周知徹底を図っています。

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。

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、全ての内部通報情報を監査役に報告することで、経営幹部からの独立性の担保を図っています。

COCEの詳細はP.2~3をご覧ください



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、政府等が関与する取引の事前審査、公務員等の招聘事前審査、公務員等に対する接待・贈答報告、第三国(者)への支払の原則禁止等が含まれます。

税務ガバナンスポリシー

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

租税回避を企図した取引は行わず、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みます。

また、グローバルな視点で事業創造ができる人材、世界の市場で活躍できる人材の育成に注力するとともに、地域コミュニティでの職業訓練機会の提供等を通じ、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みます。

■ 人づくりの理念

豊田通商では経営戦略の実現を目指し、過去や固定観念にとらわれることなく、現地・現物・現実に立脚の上、全体最適の視点で共鳴・協働し、より良い未来に向けて進化をリードする社員を採用し、育成し、処遇します。

■ 人づくりにおけるCSR

- 社員がいきいきと働くことができる職場環境づくり
- 恒常的・自律的に改革・改善を促進する仕組みづくり
- グローバル環境への好奇心を持ち、その変化に柔軟、誠実に、スピード感を持って対応できる人材の育成
- 組織としての全体最適を目指したチームワークの促進

人材育成

基本的な考え方

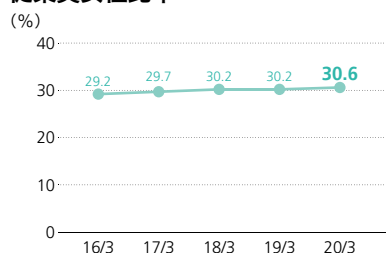
「商魂」「現地・現物・現実」「チームパワー」をキーワードとする「豊田通商グループウェイ」を実践できる人材を育成することを目的に、さまざまな教育・研修を展開し、社員の能力向上に取り組んでいます。また、多様な人材が活躍し、グローバルパートナーとの活発な価値創造を継続的に実現するため、グローバル規模で事業創造ができる人材、グローバルトップと渡り合える経営人材の育成に注力しています。

教育プログラム

当社の教育プログラムはOJT、Off-JT(研修)、自己啓発の三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考え、その実現に向けた業務アサインや研修プログラムの活用について、上長と話し合う仕組みを設けています。

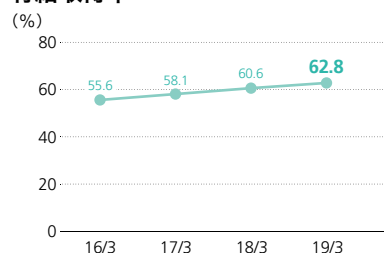
また、将来の幹部候補社員育成や人材のグローバル最適配置を目的に、国内外で選抜された社員に対してグローバル研修(Global Advanced Leadership Program: GALP、Leadership Development Program: LDP)を実施しています。

従業員女性比率



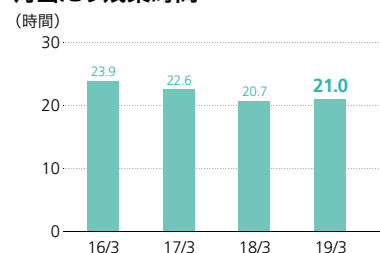
集計範囲：豊田通商株
各年4月1日時点

有給取得率



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。職種統合や等級定義から評価項目を見直すなど、多様な成長と活躍機会を拡大すべく新人事制度を導入しま

した。また、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から、フレックスや朝型・在宅勤務等の制度の整備、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。

健康経営

当社は、経済産業省の主催する健康経営優良法人2019(ホワイト500)の1社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し、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、豊田通商グループ全体での健康経営を推進し、社員一人一人がいきいきと働ける職場の実現を目指します。



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。

インドにおける女性就業機会の創出～前例のない女性雇用への挑戦～

インドの首都デリーから30km離れた街に、女性が活躍する企業として注目を浴びている会社があります。エアバッグ製造のToyotsu Ambika Automotive Safety Components India Private Limitedという豊田通商グループの会社です。


世界経済フォーラムによると、インドは「女性の経済への参加と機会」項目において、調査委対象149カ国中142位と低いレベルにあります。また、女性の労働参加率は、世界銀行が発表する2017年の世界標準が約49%であるのに対し、約27%。それも、2005年をピークに減少傾向にあります。

そんな女性たちの厳しい環境を理解しつつも、他国のエアバッグ事業の経験から「お客さまに満足いただけるモノづくりの中心には女性の力があること」を知る豊田通商は、健康や安全のために工場にエアコンを導入、女性社員専用送迎バス・寮を完備、職場における基本動作や海外への作業訓練派遣を含む教育パッケージを充実させるなど、女性が安心して働ける環境づくりに挑みました。また、地方では都市部に比べさらに女性の就労機



会に限られ、格差が広がるという問題を抱えています。そこで、社員の家族向けに企業見学会を開くなど信頼関係構築にも努めました。このような小さな努力の積み重ねにより、生産従事者100%女性という職場を実現させました。

こうした女性の積極的かつ定期的な雇用への取り組みを通じ、豊田通商はこれからも人権に配慮し、健全な労働環境を整備することで、開発途上国における社会進出を後押ししていきます。

サプライチェーンCSRについてはP.69をご覧ください 

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

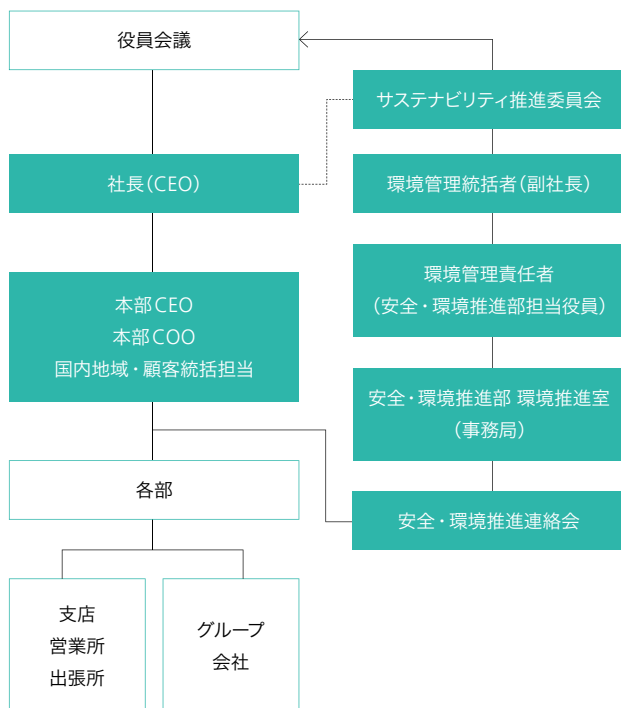
- 良き企業市民として環境保全、省エネ、リサイクルなどに努め、地球環境に配慮した事業活動を推進するとともに、環境汚染の予防に取り組む。
- 取引先各社、関係会社と共に豊田通商グループが一体となり、廃棄物の有効利用、資源保護関連など環境関連ビジネスを積極的に推進し、循環型経済社会の実現に寄与する。
- 事業活動にあたって環境関連法規、業界規準など、当社が同意するその他の要求事項を遵守する。
- 環境マネジメントシステムの構築により環境保全活動を実施し、見直し、創造性を発揮することにより継続的改善を目指す。
- 環境教育を通じて、環境方針を全役員に周知徹底することにより環境に関する意識の向上を図る。

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、法令改正の案内等の連絡、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。

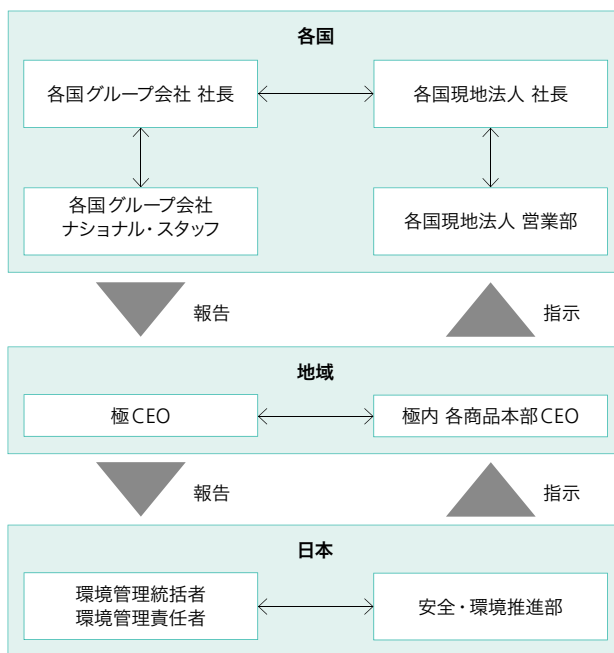
豊田通商グループの環境マネジメントシステム



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52社、海外139社です。

海外における環境マネジメント体制の構築





環境に関するマネジメントや取り組みの詳細は、
当社ウェブサイトの「CSR への取り組み—環境」をご覧ください。
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/environment/>

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。

サプライチェーンCSR

豊田通商は、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でCSRを推進していくことが必要であると考えます。

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2012年4月1日に制定しました。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豊田通商グループ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。

サプライチェーンCSR行動指針

- 1 人権の尊重**
 - 従業員の人権を尊重し、虐待、体罰、ハラスメント等の非人道的な扱いを行わない。
- 2 強制労働・児童労働・不当な低賃金労働の防止**
 - 強制的な労働を禁止し、全ての労働は自発的であり、従業員が自由に離職できる権利を保証する。
 - 各国・地域の法令が定める雇用最低年齢に満たない児童の労働を認めない。
 - 各国・地域の法令が定める最低賃金、労働時間等を遵守し、不当な賃金減額を行わない。
- 3 差別の撤廃**
 - あらゆる雇用の場面において、性別、年齢、国籍、人種、皮膚の色、民族、宗教、性的指向、政治的見解等を理由とした差別を行わない。
- 4 労働環境の整備**
 - 従業員の安全と健康の確保を最優先とし、安全で衛生的かつ健康的な労働環境の提供に努める。
- 5 公正な取引および腐敗防止の徹底**
 - 関係法令および国際的なルールを遵守し、公正な取引および腐敗防止を徹底する。
- 6 品質・安全性の確保**
 - 商品やサービスの品質・安全性を確保する。
- 7 地球環境への配慮**
 - 生物多様性の保全に配慮した調達を行う。
 - 温室効果ガスの排出量削減を推進し、気候変動へ配慮する。
- 8 各国・地域の法令を遵守し、廃棄物を適正に処理するとともに、廃棄物の削減に取り組む。**
- 9 資源、エネルギー、水の有効利用および大気、水、土壌等の汚染防止などに配慮する。**
- 10 森林保全に配慮し、森林資源の持続可能な形での利用を目指す。**
- 8 地域コミュニティへの貢献**
 - 地域社会の権利と生活を守るとともに、地域コミュニティの一員として地域に貢献する。
- 9 情報開示**
 - 上記に関する情報の適時・適切な開示を行う。

CDP

当社は2016年度より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。

2018年度 CDP 評価結果

- 気候変動：B
- 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-



2018年度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、単体社員3,000名以上が受講しました。

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CSRの普及を推進しています。

マネジメント体制



【経営幹部】取締役 * 代表取締役

1 取締役会長* 加留部 淳
2 取締役社長* 貸谷 伊知郎
3 取締役* 村田 稔
4 取締役 柳瀬 英喜

5 取締役 永井 康裕
6 取締役 富永 浩史
7 取締役 岩本 秀之

社外

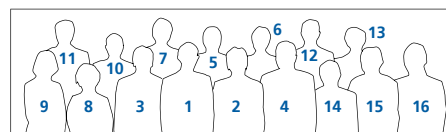
8 取締役 川口 順子
9 取締役 藤沢 久美
10 取締役 河本 邦仁
11 取締役 Didier Leroy

監査役

12 常勤監査役 塩崎 泰司
13 常勤監査役 柚原 一夫

14 監査役 豊田 周平
15 監査役 桑野 雄一郎

16 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社長

井上 義博

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)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

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)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、CTO補佐
 化学品・エレクトロニクス本部

中山 弘揮

本部COO、極CEO補佐
 グローバル部品・ロジスティクス本部
 豪亜地域



[経営幹部] 本部CEO・極CEO

17 副社長、極CEO、CTO

村田 稔

社長補佐、東京本社担当補佐
国内地域・顧客管掌、北米地域統括

21 極CEO

近藤 隆弘

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

25 本部CEO

山波 正人

自動車本部

18 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)、
欧州地域統括、新興地域統括

22 極CEO

林 静

豪亜地域統括
豊田通商アジアパシフィック社長

26 本部CEO

斉藤 尚治

金属本部

19 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)

23 本部CEO

椿本 光弘

化学品・エレクトロニクス本部

27 本部CEO

米永 裕史

食料・生活産業本部

20 本部CEO、極CEO

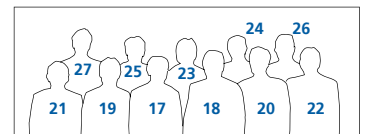
Richard Bielle

アフリカ本部
アフリカ地域統括
CFAO社長

24 本部CEO

江山 純

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

綿貫 辰哉

極CEO補佐、CTO補佐
東アジア地域、海外地域管掌補佐

秋山 守

極CEO補佐、CSO補佐
新興地域、渉外・広報担当補佐、
海外地域管掌補佐
渉外広報部長

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、豊田通商インディア社社長
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、
CTO補佐
東アジア地域、豊田通商(上海)総経理
ネクストモビリティ東アジア統括

南 浩二

本部COO、極CEO補佐
アフリカ本部
アフリカ地域
CFAO副社長

片山 昌治

本部COO
金属本部

濱瀬 牧子

CAO補佐
CHRO (Chief Human Resources Officer)

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(株)社長

反尾 敏幸

本部COO
食料・生活産業本部

唐戸 潤

CTO補佐
ネクストモビリティ推進部長、
ネクストテクノロジーファンド推進室長

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社長、
豊田通商UK社社長

石井 宏昌

本部COO
金属本部

(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。(2019年6月25日現在)

コーポレート・ガバナンス

豊田通商グループは、監査役制度と執行役員制度の下、経営の効率化・透明化を図るとともにコンプライアンスの徹底、財務体質の健全化を推進しています。

基本的な考え方

当社は、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、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」の考え方に賛同し、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、社会に貢献することが、豊田通商グループ自体の持続的な成長を加速させ、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、現在営業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。

2017年4月から経営と執行の分離をさらに進め、取締役を兼務する執行役員は全社経営を担う役員に絞り、取締役会は経営上の最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・質の向上を図るとともに、各営業本部CEO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。2018年6月の定時株主総会をもって、

コーポレート・ガバナンス改革年表

2006 執行役員制度の導入

2009 ERM委員会の設置

2014 社外取締役を導入(3名、うち女性2名)

2015 CIOの設置

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

2016 取締役会実効性評価の実施

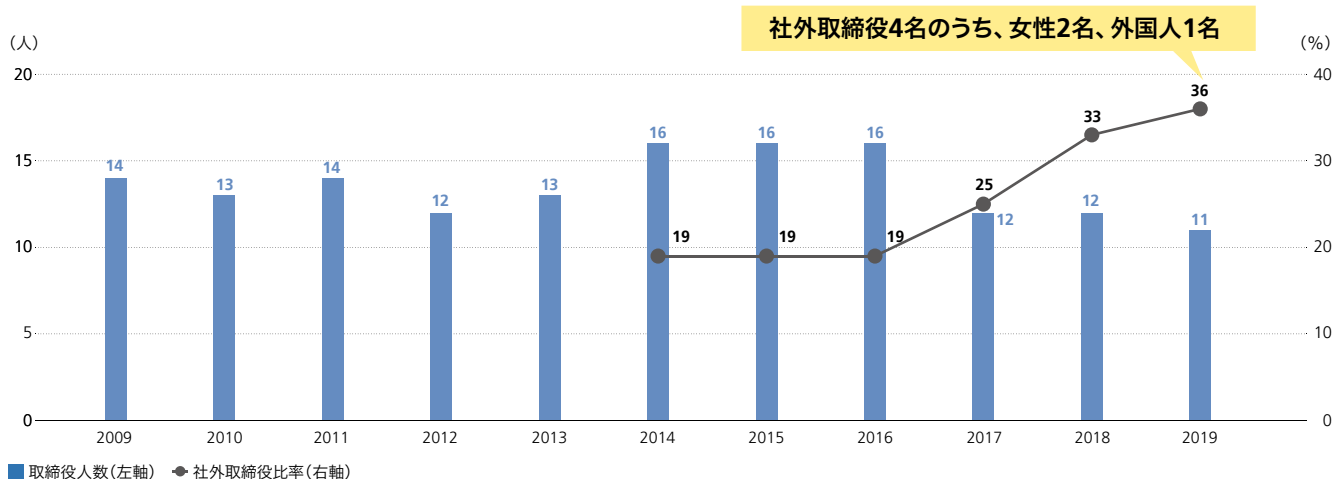
2017 相談役・顧問への自動就任の廃止

CSO、CFO、CAO、CCO、CTOの設置

2018 社外取締役数を4名に増員(うち外国人1名)

営業本部CEOは執行に専念し、取締役兼任者を0名に

2019 「経営幹部」の明確化



社外取締役は1名増え4名となり、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、ダイバーシティを強化しています。

また、同じく2017年4月、コーポレート本部長に集中していたガバナンス機能を分散し、高い専門性を発揮させるため、CTO*、CSO／CIO*、CFO*、CCO／CAO*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いました。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。

* CTO : Chief Technology Officer
CSO : Chief Strategy Officer
CIO : Chief Information Officer
CFO : Chief Financial Officer
CCO : Chief Compliance Officer
CAO : Chief Administrative Officer

取締役会

取締役会は取締役11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。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、取締役会事務局が毎回、および必要に応じて営業本部が事前説明を行い、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。

取締役会実効性評価

当社では、社外取締役・監査役を含む取締役会構成メンバー全員にアンケートを行い、取締役会事務局で分析・評価を行った上で、その結果を取締役に報告しました。

【評価実施要領】

〈対象者〉

全取締役(12名)および監査役(5名)

〈評価項目〉

- 取締役会の構成、運営、議案・議論プロセス等

〈評価結果〉

- アンケート回答を集計した結果、全評価項目において概ね肯定的な評価であり、取締役会の実効性は確保されていると確認することができました。

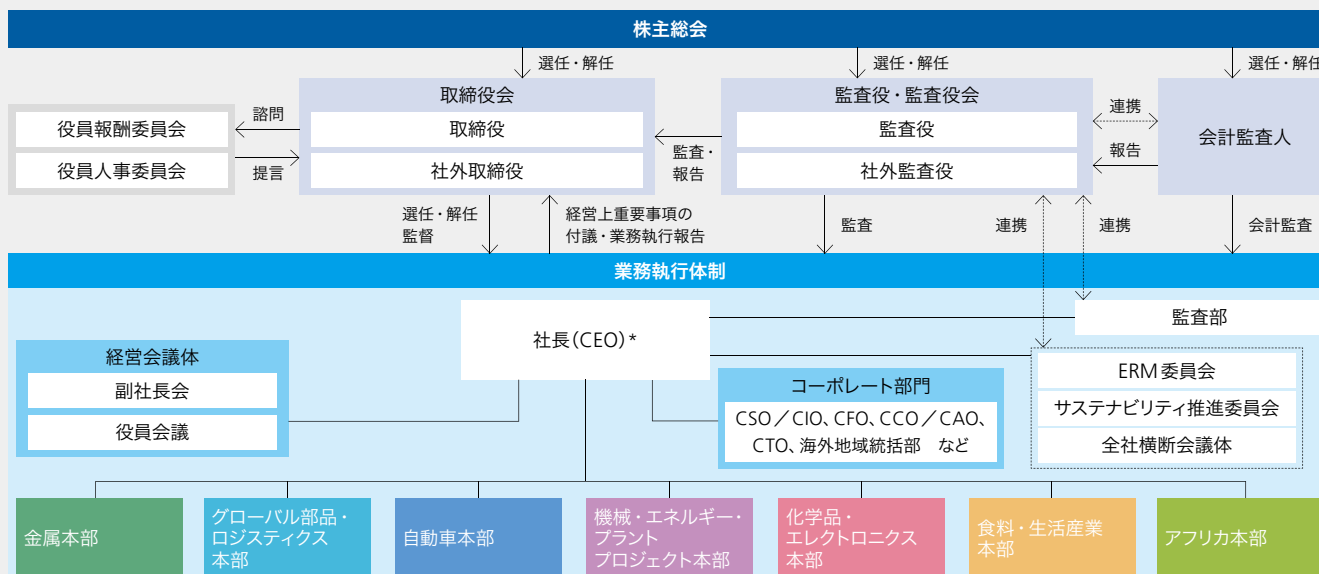
- 前年度の評価において顕在化した課題に対しては、「年間の審議・報告事項やIR活動内容について取締役会で報告」、「多様性を重視した取締役選任」、「建設的な議論・意見交換に向けた、取締役会の報告事項における議題・議論テーマ設定」への取り組みによりこの1年で進展がみられたことを確認するとともに、引き続き充実を図っていきます。
- 一方、抽出した課題に対しては、①社外取締役に当社グループビジネスへの理解を深める場の提供、②事前検討時間の確保のために、招集通知の発信時期・最終資料展開のさらなる早期化などに取り組むことにより、さらなる取締役会の実効性の向上に努めていきます。

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、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。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2019年4月現在)



* CEO: Chief Executive Officer (最高経営責任者)

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。

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、いずれも社長が議長を務めています。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、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。

経営会議体

副社長会

取締役会長、取締役社長、副社長、CSO/CIO、CFO、CCO/CAOで構成され、原則月2回、重要事項の協議、情報共有を行っています。

役員会議

社外取締役を除く取締役、執行役員で構成され、原則月1回、取締役会の翌日に開催しています。取締役会での決議事項の報告、本部報告、全社経営課題報告を行っており、経営の迅速化を図るとともに、執行状況のモニタリングを行っています。

その他の経営会議体・下部組織

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
投資戦略会議	各営業本部の投資戦略の協議を行っています。	月1回
投資委員会 投資協議会	投資案件の協議を行っています。	月3回 月4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
経営幹部共有会	経営幹部間の情報共有を行っています。	月1回

ERM委員会

担当する副社長、CCO、執行役員で構成され、原則年4回開催しています。豊田通商グループ経営に重大な影響を及ぼす重要リスクを明確化し、それらをコントロールすることで企業価値の向上に資する体制を構築することを目的とし、個別のリスクに対する管理プロセスの監視や豊田通商グループのリスクの洗い出しとリスク許容限度の決定を行っています。

サステナビリティ推進委員会

内容はP.56をご覧ください 

全社横断会議体

複数本部の担当役員で横断的に協議する会議体で、全社に関わる経営戦略上重要な横断テーマに関する協議および方針の決定を目的としています。

委員会	役割	開催頻度
グローバル人事委員会	将来の経営人材となり得るナショナル・スタッフについての情報共有と、育成強化策の協議を行っています。	年1回
海外地域戦略会議	海外極、新興地域の戦略について企画・推進を行っています。	年1回
海外地域経営協議会	海外地域経営における課題協議を行っています。	年1回
人材育成強化会議	人材育成力の強化につなげるための、人材育成の各テーマについて協議を行っています。	月1回
IT戦略会議	全社IT戦略の方針の討議を行っています。	年2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と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2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(2019年7月1日現在)	選任理由	取締役会の出席状況
川口 順子	—	環境大臣、外務大臣等の要職を歴任し、またサントリー(株)常務取締役として企業経営経験を有しています。環境問題や国際政治経済に関する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。	12回 / 13回
藤沢 久美	(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。	10回 / 10回
Didier Leroy	トヨタ自動車(株)取締役・副社長	トヨタ自動車(株)欧州本部本部長、第1トヨタPresidentなどを歴任し、2017年4月より同社取締役・副社長(事業・販売President)を務めています。現在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うことができると考え、選任しています。	8回 / 10回

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。

コーポレート・ガバナンス

社外監査役	選任理由	取締役会の出席状況	監査役会の出席状況
豊田 周平	トヨタ自動車(株)取締役、トヨタ紡織(株)取締役社長を経て、2015年6月より同社取締役会長を務めています。長年にわたり経営者として企業経営に携わり、経営全般にわたる豊富な経験と高い知見を有していることから、社外監査役として適切に当社取締役の職務の執行を監査していただくため、選任しています。	10回 / 10回	10回 / 10回
桑野 雄一郎	弁護士として長きにわたり活躍され、その分野における豊富な経験と専門知識から、中立的・客観的な視点で適切な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 / 13回	13回 / 14回
高橋 勉	公認会計士として会計および監査に精通されており、その分野における豊富な経験と専門知識から中立的・客観的な視点で適切な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。	—	—

役員報酬

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2019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1,400億円に対して実績1,326億円)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)	699	366	—	333	10
監査役(社外監査役を除く)	83	83	—	—	3
社外役員	97	97	—	—	9

*1 上記には、2018年6月21日開催の第97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、監査役2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。

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

取引先との事業関係等を総合的に勘案し、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3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2015年3月期より欧州・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にも参加し、対話の機会を設けています。個人投資家向けには継続的に会社説明会を実施し、証券取引所主催のIRフェアにも出展しました。2019年3月期は主要都市を中心に説明会を計24回開催し、IRフェアでの説明会参加者を含めると約3,000名にご参加いただきました。また当社への理解度の向上を図るべく、ホームページの内容を充実させるとともに、開示資料などの英訳範囲を広げることで、グローバルなステークホルダーへの情報開示を強化しています。

内部統制

当社は2006年に制定された「内部統制システム構築の基本方針」に基づいて、年1回、取締役会においてモニタリングを実施し、業務の効率性、有効性を確認しています。

リスク管理については、各部門において定期的にリスクの測定、対処の評価を実施し、また組織横断的なリスクについてはERM委員会において、把握・評価を実施しています。

株主総会

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



内部監査については、年間計画に基づき、内部統制の有効性を監査しています。監査役は当社およびグループ会社各社への監査役監査に加え、取締役会を含む社内での重要な会議に出席し、業務執行や法令遵守に関する監視・監督を行っています。

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、管理規模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。

なお、ERM委員会において、上記に記載のリスクに関する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.17～18をご覧ください 

信用リスク管理

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

市場リスク管理

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・繊維等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。

海外危機管理(セキュリティ対策)

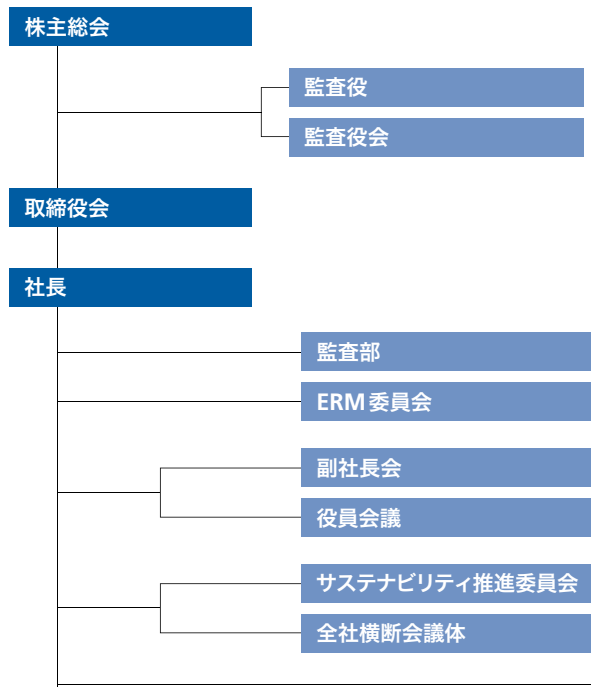
2013年1月に発生したアルジェリアでのテロ事件を受け、同年4月に専門組織として人事部内にセキュリティ対策室を設置。2017年4月には総務部減災・BCM推進室、2019年4月にはERM部と統合して、ERM・危機管理・BCM推進部が設立されました。社員教育としては、海外赴任者、帯同家族を対象とした「海外赴任前説明会」に加えて、海外特有の危険を実際に体験する訓練も実施しています。

- 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。

組織図

(2019年4月1日現在)



- コーポレート部門**
- 原価低減・改善部
 - 物流部
 - 安全・環境推進部
 - 新規事業開発部
 - ネクストモビリティ推進部
 - ネクストテクノロジーファンド推進室
 - 経営企画部
 - 渉外広報部
 - IT戦略部
 - 経理部
 - 営業経理部
 - 財務部
 - 投資・審査部
 - 法務部
 - 秘書部
 - 人事部
 - 総務部
 - ERM・危機管理・BCM推進部
 - 海外地域統括部
 - 中国・東アジア部
 - 国内地域・顧客統括部

- 海外支店・事務所**
- 海外現地法人**
- 国内拠点**
- 名古屋本社
 - 東京本社
 - 北海道支店
 - 札幌分室
 - 東北支店
 - 新潟支店
 - 浜松支店
 - 静岡分室
 - 豊田支店
 - 大阪支店
 - 四国営業所
 - 北陸支店
 - 広島支店
 - 九州支店
 - 中津分室

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	21
現地法人	29

金属本部	
金属企画部 自動車素材 SBU 自動車素材第一部 自動車素材第二部 自動車素材第三部 自動車素材第四部 西日本鋼材部 東日本鋼材部	金属製品 SBU 鉄鋼部 金属製品貿易部 金属資源 SBU 金属資源第一部 金属資源第二部 金属トレーディング部 資源開発部
グローバル部品・ロジスティクス本部	
グローバル部品・ロジスティクス企画部 営業開発部 SCM機能統括部 グローバル部品 SBU グローバル部品第一部 グローバル部品第二部 グローバル部品第三部 グローバル部品第四部 グローバル部品事業推進部	ロジスティクス・モジュール SBU ロジスティクス事業部 モジュール事業部 自部品用品・資材 SBU 用品事業部 自動車部品部 機能材・セーフティ事業部
自動車本部	
自動車企画部 トヨタ SBU 米州・欧州自動車部 豪亜・中近東自動車部 ディーラー事業 SBU ディーラー事業部 中国自動車部	マルチブランド SBU 産業車輛部 日野自動車部 車両営業部 バリューチェーン SBU カスタマーサービス部 自動車バリューチェーン事業部 KD 事業部
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部	
機械・エネルギー・プラントプロジェクト企画部 機械 SBU ユニット機械部 ボデー機械部 産業機械部 ネクストモビリティ機械事業室 建機事業部	電力事業 SBU 電力事業部 再生・新規電力事業部 エネルギー・プラント SBU エネルギー事業開発部 エネルギー貿易部 プラント・プロジェクト部
化学品・エレクトロニクス本部	
化学品・エレクトロニクス企画部 自動車材料 SBU 自動車材料事業推進部 ネクストモビリティケミカル材料部 グローバル自動車材料部 化学品 SBU 有機原料・事業統括部 基礎化学品部	産業化学品部 無機化学品部 エレクトロニクス SBU 電子事業統括部 情報産業部 ネクストモビリティエレクトロニクス事業部
食料・生活産業本部	
食料・生活産業企画部 穀物 SBU 穀物第一部 穀物第二部 大阪食料部 食品 SBU 食品部	保険 SBU 保険部 ライフスタイル SBU ライフスタイル部 リビング&ヘルスケア部
アフリカ本部	
アフリカ企画部 自動車 SBU トヨタアフリカ自動車部 アフリカ自動車部	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

コーポレートデータ

(2019年3月31日現在)

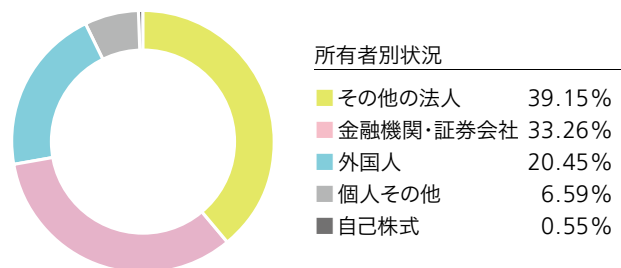
社名	豊田通商株式会社
本店所在地	〒450-8575 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号
設立年月日	1948年7月1日
従業員数	単体 3,485名 連結 58,565名
資本金	649億3千6百万円
株式の総数	発行可能株式総数 1,000,000,000株 発行済株式の総数 352,100,797株 (自己株式1,955,719株を除く)
株主数	39,006名
上場証券取引所	東京、名古屋(証券コード8015)
独立監査法人	PwCあらた有限責任監査法人
株主名簿管理人/ 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
(同連絡先)	〒137-8081 新東京郵便局 私書箱第29号 三菱UFJ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.muifg.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)	32,955	9.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,156	4.30
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5)	4,311	1.22
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
日本生命保険相互会社	3,522	1.00
JPモルガン・チェース・バンク・385151	3,476	0.99

(注) 持株比率は自己株式(1,955,719株)を控除して計算しています。

株主分布状況



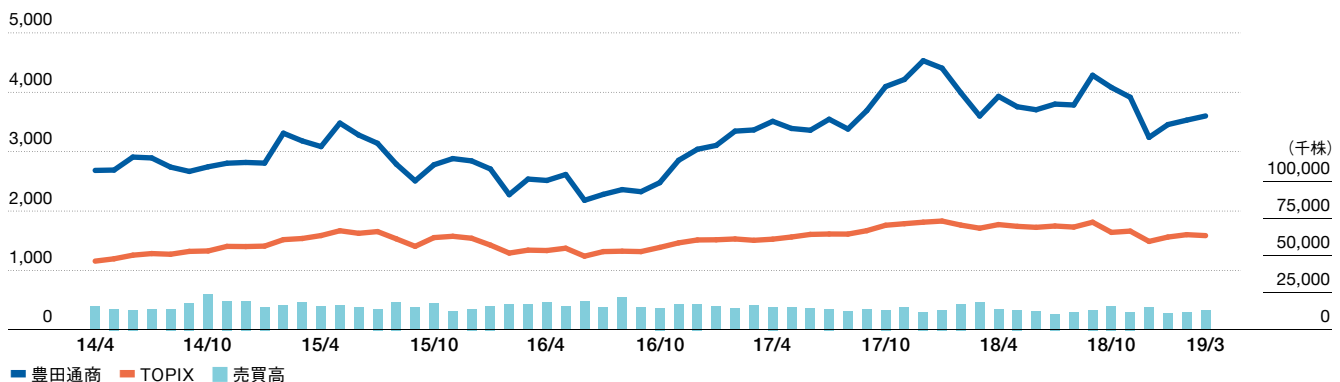
格付情報

(2019年7月1日現在)

	長期	短期
格付投資情報センター(R&I)	A+(安定的)	a-1
スタンダード & プアーズ(S&P)	A+(安定的)	A-1
ムーディーズ(Moody's)	A3(安定的)	—

株価と売買高の推移

(円/ポイント)







〒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
渉外広報部
TEL (03)4306-8200
E-mail ttc_hp@pp.toyota-tsusho.com



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