

統合レポート 2016

2016年3月期

Next Steps
for New Growth

Competitive Edge
in Business

Stakeholder
Dialogue

Be the Right ONE

For the next 10 years, the Toyota Tsusho Group
will evoke our ideal as “Be the Right ONE”



編集方針

豊田通商は、従来全てのステークホルダーの皆さまに当社の活動を理解していただくため、主に財務情報、経営戦略、業績、事業報告を中心とした「アニュアルレポート」と、主に社会や環境に関する報告を中心とした「CSRレポート」を作成してきました。この2つのレポートは関係性が非常に強く、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「統合レポート」を作成しています。作成にあたっては、国際統合報告協議会 (IIRC) が提唱している「国際統合報告<IR>」の在り方、Global Reporting Initiative (GRI)「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第4版」、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、事業を通じて社会的課題解決・地域貢献を実現する「豊田通商のCSR」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。

決算に関する詳細情報

2016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。



<http://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2015.html>

ウェブサイトのご案内

統合レポート2016



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

環境・CSRの関連情報



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

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。

また、当社は今後の新しい情報や将来の出来事あるいはその他の動向に基づいてこれら「将来に関する見直し」に関わる記載を更新する責任を負うものではありません。

なお、このレポートにおける将来の収益計画・予想数値などは2016年4月時点までに策定・公表したものです。

Integrated Report 2016

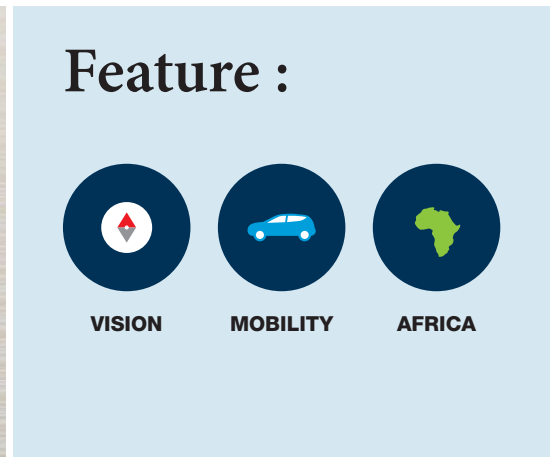
contents



PAGE 8/ President & CEO's Message



PAGE 30/ CSR対談



PAGE 33/ Feature

- 4 About Us
- 6 Our History

8 President & CEO's Message

新たなビジョンの下、次なる10年に向けて

- 14 決算レビューと財務・投資戦略
- 16 事業投資サイクルマネジメント
- 18 財務ハイライト
- 20 財務サマリー

Next Steps for New Growth

- 24 ビジネスモデル
- 26 Our Strength
 - 1. 持続的な価値創出
 - 2. CSR活動MAP

30 CSR対談

持続的成長に向け、今求められるCSRとは

33 Feature

- 1. VISION
- 2. MOBILITY
- 3. AFRICA

Competitive Edge in Business

- 40 At a Glance
- 本部別概況
- 42 金属本部
- 46 グローバル部品・ロジスティクス本部
- 50 自動車本部
- 54 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部
- 58 化学品・エレクトロニクス本部
- 62 食料・生活産業本部

Stakeholder Dialogue

- 68 マネジメント体制
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 75 豊田通商のCSR(企業の社会的責任)

- 84 組織図
- 85 コーポレートデータ

An aerial photograph of a winding asphalt road through a lush green valley. The road curves from the bottom center towards the middle left. The surrounding hills are covered in vibrant green grass with scattered grey rocks. In the distance, a range of blue mountains is visible under a sky with soft, pinkish clouds from a setting or rising sun. The word "Making" is overlaid in a large, white, serif font across the center of the image.

Making

Our Way

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

変化し続ける社会ニーズに応えられる新たなビジネスモデルを創造し
これまでにない付加価値を提供することで
地球社会の持続可能性向上に貢献していきます

未来のあるべき社会、ライフスタイルのイメージをしっかりと持ち
その実現に向けた長い道のりを、一步一步着実に進んでいきます

About Us

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。

Solid Philosophy

企業理念

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

行動指針

良き企業市民として

- オープンでフェアな企業活動に努める
- 社会的責任の遂行と地球環境の保全に努める
- 創造性を発揮し、付加価値の提供に努める
- 人間を尊重し、活性化された働きがいのある職場づくりに努める

行動指針の内容をより具体化したグローバル行動倫理規範(10ヶ条)を2016年7月1日に制定

グローバル行動倫理規範(10ヶ条)

- 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

基本理念

恒久的に変化しない、
世代を通じて継承すべき最高概念

ビジョン

基本理念を追求・実現し続ける中、
10年後までに到達すべき目標・道標

p34 VISION

長期計画 年度計画

経営環境の変化を踏まえた事業活動
指針・方針と具体的なアクションプラン・
数値目標を含む事業戦略

商魂

現地
現物
現実

チームパワー

豊田通商グループウェイ

基本理念の実現やビジョンの達成に向け、
全ての豊田通商グループ役職員が共有すべき価値観・行動原則

Our Numbers

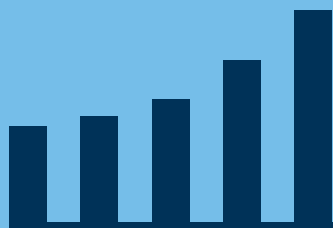
(2016年3月末時点)



58,082名

連結従業員数

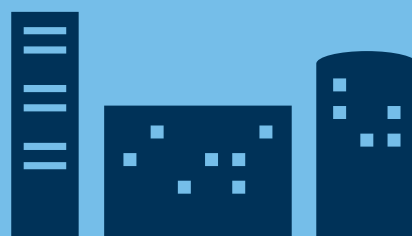
変化し続けるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに対応できる人材が活躍しており、連結従業員数は58,082名に上ります。



1,848億円

2016年3月期 投資実績

2016年3月期において、総額で1,848億円の投資を行いました。今後も、営業キャッシュ・フローの範囲内で投資を継続していきます。



991社

グループ会社数

豊田通商のグループ会社は991社に上ります。



90カ国以上

グローバルネットワーク

豊田通商は、国内および海外約90カ国に及ぶネットワークを持ち、991社のグループ会社を通じて事業を展開しています。



53/54カ国

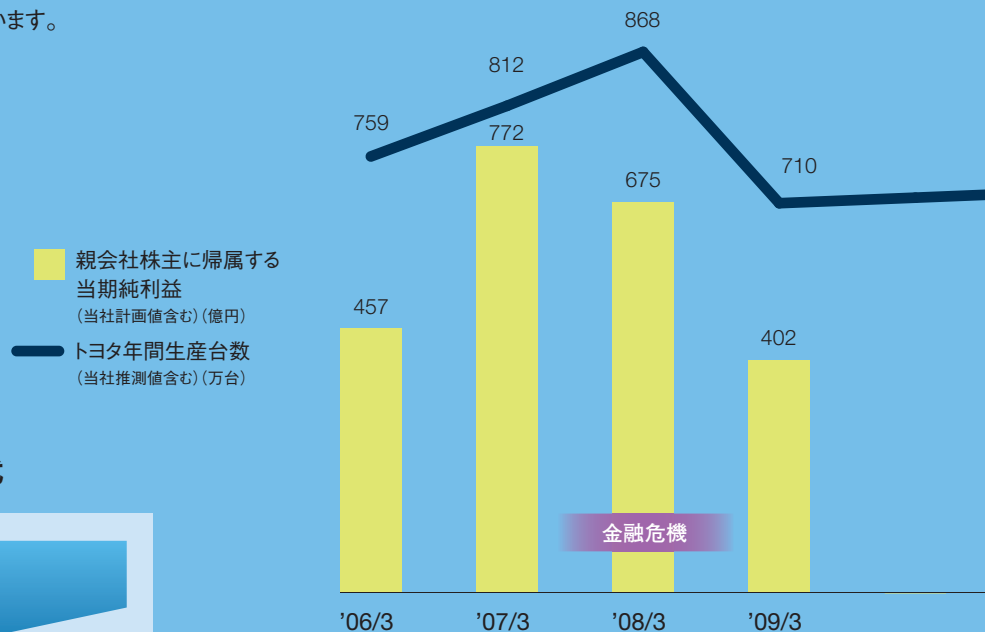
アフリカ大陸における事業展開国

豊田通商は、2012年のCFAO社 (CFAO S.A.) への資本参画により、アフリカ54カ国のうち、53カ国で事業を展開しています。

2006.4 (株)トーマンと合併
自動車分野を軸に、
自動車以外の分野へ注力

Our History

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し、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。



VISION 2015

自動車分野を中心に成長を遂げた時代

設立～1970年代

トヨタグループの総合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。トヨタグループの総合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。

1980年代～1990年代

トヨタのグローバル化に伴い世界進出を強化

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。これに伴い当社も、海外に販売拠点を相次いで設立し、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。

自動車分野を軸に、自動車以外の分野の拡大に注力する時代へ

2000年代

合併や資本参画を活用し、自動車以外の分野へも本格的にバリューチェーンを拡大

2000年に(株)トーマンと資本・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)トーマンと合併し、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、自動車以外の分野へと本格的に進出し、バリューチェーンの大幅な拡大を進めました。

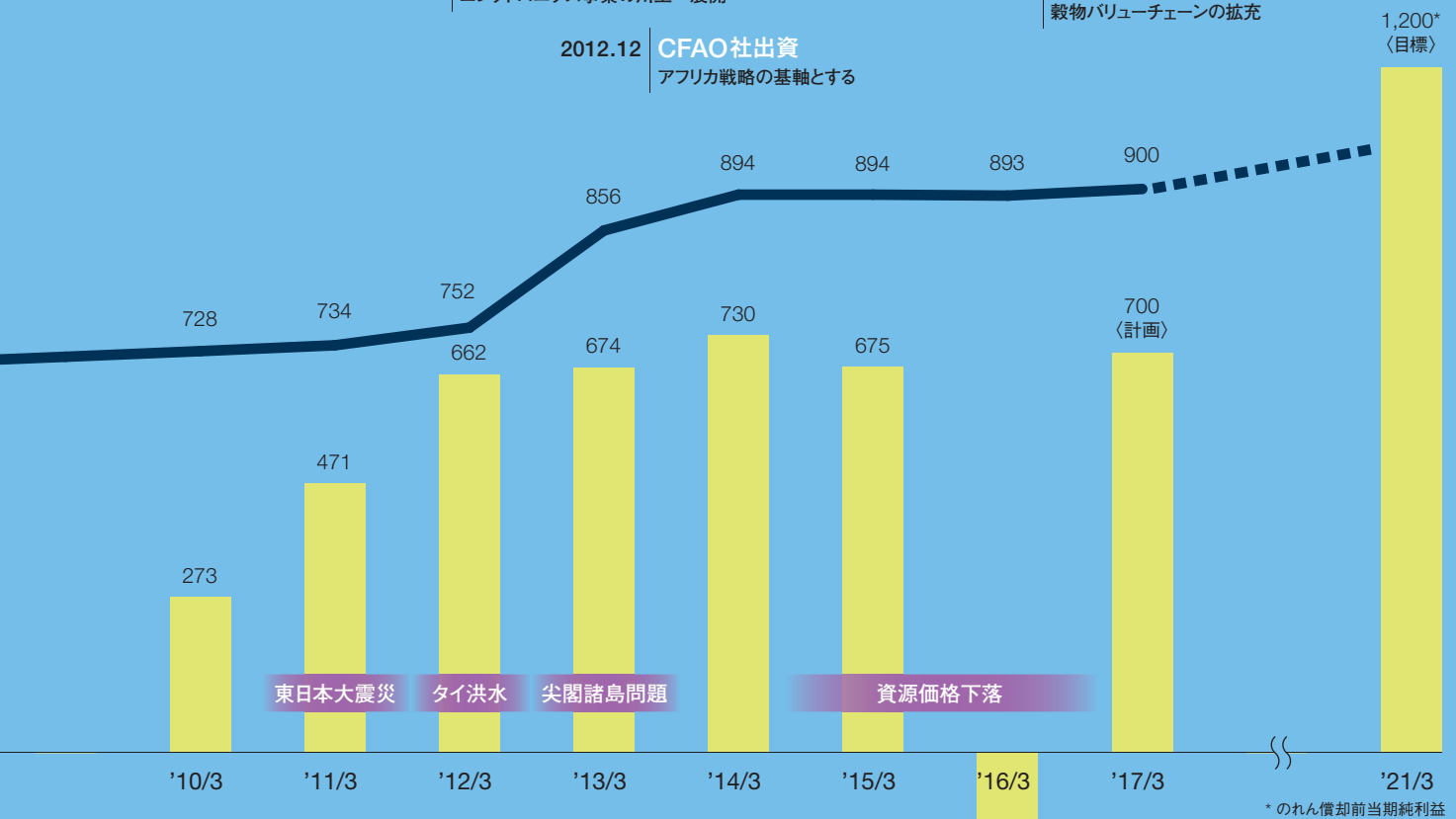
2012.1 (株)ユーラスエナジー
ホールディングス子会社化
再生可能エネルギーでクリーンな社会へ貢献

2014.12 (株)トーマンエレクトロニクス
完全子会社化
グループシナジー最大化を目指す

2012.3 エレマテック(株)出資
エレクトロニクス事業の川上へ展開

2015.5 NovaAgri社出資
穀物バリューチェーンの拡充

2012.12 CFAO社出資
アフリカ戦略の基軸とする



GLOBAL 2020 VISION

Global Vision

▲437

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

2012年に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社へ資本参画するなど、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領域、当社の強みのシナジーを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。

(株)トーマンとの
合併から10年、
新たなステージへ

President & CEO's Message

Be the Right

全てのステークホルダーの皆さまへ

2016年3月期は、(株)トーマンとの合併から10年、「GLOBAL 2020 VISION」策定から5年という節目の年でありましたが、資源市況の急激な悪化を背景とした資源関連の減損処理やこれまで取り組んできた案件、保有資産の精査に伴う損失処理を実施した結果、2016年3月期の連結業績は、売上高は前期比5.7%減の8兆1,702億円、営業利益は17.2%減の1,402億円、経常利益は18.0%減の1,280億円、親会社株主に帰属する当期純損失437億円の赤字決算と大変厳しい結果となりました。当社が赤字決算になるのは、2000年3月期以来16年ぶりのことであり、経営者として大変重く受け止めております。

今回の損失処理により当面の懸念材料は一掃したと考えており、今後は、本来の豊田通商グループの力を發揮し、新たに策定したビジョン「Global Vision」一次の10年に向けて(2016年策定)一の実現に向けて取り組んでいきます。

株主・投資家ならびに全てのステークホルダーの皆さまにとって、当社が「The Right ONE」となれるよう持続的な成長の実現に取り組んでいきますので、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

取締役社長

加留部 淳

ONE



自動車分野を強化しながら着実に 自動車以外の分野を拡大してきた10年

2006年4月に(株)トーメンと合併して10年が経ちましたが、これまで合併当時に掲げた「自動車:自動車以外=50:50」、2011年に掲げた「Mobility:Life & Community:Earth & Resources=1:1:1」を目指すビジョンの下、自動車をコアとしたビジネスモデルから、自動車以外のビジネスの拡大にも取り組んできました。

自動車産業は、これまで、そしてこれからも間違いなく成長産業であり、当社としても最優先で取り組む事業として、中古車の販売、アフターサービスや販売金融など、開発からリサイクルまでの自動車バリューチェーンの進化と深化を図ってきました。また、東日本大震災やタイの洪水など、度重なる緊急対応の際

にも、トヨタ自動車(株)とのビジネスで培われた現場での対応力の強さを発揮し、非常時を想定したBCP(事業継続計画)を策定することで当社の機動力を強化してきました。

自動車以外の分野では、2012年に日本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を子会社化するなど風力発電や太陽光発電といった再生可能エネルギー事業を拡大し、2012年のエレマテック(株)への出資や2014年の(株)トーメンエレクトロニクスの子会社化によるエレクトロニクス事業を強化し、2015年にはブラジルで穀物インフラ事業を展開するNovaAgri社を買収するなど、大型投資を実施しながら事業を拡大してきました。

そして、当社にとって大きな契機となったのが、2012年のCFAO社への資本参画です。CFAO社は西アフリカを中心に自動車販売、医薬品・医療器具卸売事業やリテール事業を展



新たなビジョンの下、次なる10年に向けて 本来の豊田通商グループの力を発揮するための 足場を再構築できたとご理解ください

開いています。このCFAO社のネットワークを加えたことにより、当社は将来成長が期待されるアフリカ市場において、54カ国中53カ国をカバーするビジネスインフラを獲得できました。自動車分野ではトヨタ以外のブランドの取り扱いが増え、また自動車以外のLife&Community分野でもリテール事業が加わり、確固たる地位を築いています。

p36 アフリカ特集

次なる10年の飛躍に向け 本来の力を発揮するための足場を再構築

自動車以外の分野を拡大する方針の下、環境に優しい資源事業への取り組みの一環として着目したのが天然ガス案件です。

ところが、2012年には原油価格はバレル当たり120米ドルまで上がったものの、2015年は60米ドル、そして今年は30米ドルまで下がり、資源価格に翻弄された格好となりました。このような不安材料を今後引きずらないよう、これまで取り組んできた案件を振り返り、当面の懸念材料を一掃すべく、2016年3月期に損失処理することを決断しました。当社にとって初めての大規模手術となりましたが、健康体を取り戻すことで、新たなビジョンの下、次なる10年に向けて本来の豊田通商グループの力を発揮するための足場を再構築できたとご理解ください。

今後、資源事業に関しては、当社の強みのある分野に投資を集中していきます。例えば、次世代モビリティの普及に必要な不可欠なアルゼンチンのリチウム事業や、知見とノウハウが蓄積されたチリのヨード事業といった分野は当社が強みを発揮できる分野です。ガス案件に関しては、今後新規投資は行わず、既存



のガス案件はオペレーションコスト低減を行うなどの収益改善に取り組みます。

ありたい姿を明確化し Toyota Core Valuesを発揮

経済環境が大きく変化する中、次の10年間の方向性を示すガイドライン・道しるべとして、新たに「Global Vision」を発表しました。—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、実現を目指す—という「ありたい姿」を明確化しました。「Be the Right ONE」は、「唯一無二となる、最適な存在となる」という意味です。「Be the Right ONE」を実現するために私たちが最大限発揮・活用す



は大きな変化の時期を迎えており、当社はこれらの変化に対応すべく、新しい付加価値のある事業の提案と挑戦が急務となっています。2019年にトヨタ自動車(株)がメキシコで20万台規模の生産工場を稼働開始しますが、私たちは生産面でお手伝いしている周辺事業において、低コストを確立すべく挑戦しています。今後、需要が増す新興国向けビジネスに対応できるよう、メキシコでの取り組みを通じ、当社のExpertiseを追求します。

Life & Community分野では、進化する次世代技術に対応すべく、強みであるエレクトロニクス事業を拡大していきます。グループ会社群のシナジーを発揮し、車載分野と民生分野を相互補完することで、加速する技術革新に対応するとともに、より豊かな暮らしの実現に向けた事業を創出します。また、今後中間所得層の拡大が見込まれるアフリカでの消費者向け事業の強化に向け、リテール事業などにも注力しています。

べき強みを「Toyota Core Values」として具体化し、この「Toyota Core Values」を生かしながら、「Mobility」、「Life & Community」、「Resources & Environment」という3つの事業領域で持続的な成長を遂げることで、皆さまにとってかけがえのない会社になっていきたいと考えています。

p34 VISION特集

長期的な視点を持ち 3つの領域で持続的な成長を実現

Mobility分野における当社の強みは、開発からリサイクルまでの各工程を一連の流れとして結び付け、当社独自の強固な自動車バリューチェーンを構築できていることです。現在、自動車産業



Resources & Environment分野では、国内ナンバーワンの再生可能エネルギーをはじめとする電力事業や、リサイクル事業の強化に加え、昨年買収したブラジルの穀物インフラ会社NovaAgri社を起点とした穀物バリューチェーンの構築に取り組めます。食料分野では過去最大の投資となったNovaAgri社ですが、現在は倉庫などのインフラを活用した物流(ロジスティクス)事業が中心です。現場力を発揮しながら、従前のオペレーションの改善を行っており、確かな手応えを感じています。食料ビジネスのマーケットは確実に拡大していきますので、今後は集荷(オリジネーション)事業への参入も検討していく考えです。

ビジョン実現のマイルストーンである 長期経営計画

ビジョン実現のマイルストーンと具体的な定量目標は長期経営計画に示されています。5年後に向けた方針や目標を定めた長期経営計画は、経済環境や経営状況を勘案して毎年見直しを行うローリング形式を採っています。その達成に向けた基本方針として次の3つを掲げています。

経営戦略

収益基盤の強化と3領域への挑戦

- 原点に立ち戻り、「Toyota Core Values」による成長の実現
- 限られた経営資源の再配分

投資方針

定量基準の厳格運用による投資リターン向上

- 投資は営業キャッシュ・フローの範囲内で厳選
- 「豊通らしさ」を発揮できる新規案件に注力

財務方針

キャッシュ・フロー経営の強化

- 有利子負債の圧縮
- 株主還元(配当金)は段階的に引き上げ

経営戦略として、原点に立ち戻り、「Toyota Core Values」が発揮できる事業に、限られた人材や資金などの経営資源を再配分し、収益基盤の強化と3つの事業領域への挑戦を実施します。投資方針として、投資は営業キャッシュ・フローの範囲内で当社の強みを生かした案件に厳選し、定量基準を厳格運用することで投資リターンの向上を図ります。財務方針として、キャッシュ・フロー経営を強化し、フリーキャッシュ・フローをプラ

長期経営計画 (単位: 億円)

	15/3期実績	16/3期実績	17/3期計画	21/3期目標	
PL	売上高	86,634	81,702	73,000	94,000
	営業利益	1,694	1,402	1,440	2,200
	親会社株主に帰属する 当期純利益	675	▲437	700	1,200
BS	総資産	45,336	39,521	43,750	54,000
	株主資本	8,444	7,774	8,256	11,500
	純資産	13,044	10,557	11,990	14,500
財務指標	ネット有利子負債	12,335	11,027	10,500	12,000
	RA:RB	1:1	1.1:1	—	1.0倍以内
	ROE	6.4%	▲4.3%	6.9%	10~13%
	ネットDER	1.1倍	1.2倍	1.1倍	1.5倍以内

RA / RB 1.0倍以内

既存資産および資金効率の悪い事業を見直し、健全かつ安定的体質を維持

ROE 10~13%

資本コストを意識した投資指標の運用によりROE向上を図る

ネットDER 1.5倍以内

フリーキャッシュ・フローを黒字化し、有利子負債の増加を抑える

とすることで、有利子負債の圧縮と配当金を段階的に引き上げる原資に充当していきたいと考えます。

これらの基本方針の下、2021年3月期には、のれん償却前当期純利益ベースで1,200億円を目指します。各種指標については、従前の通りネットDERは、為替や株価の変動リスク、大型買収案件などによる一時的な借入金の増加などを考慮して1.5倍以内としています。

成長見込まれるアフリカ市場で 消費者向けビジネスを強化

確固たる地位を築いているアフリカにおいて、より一層CFAO社とのシナジーを創出し、既存の自動車事業はもちろん、急拡大

する中間層をターゲットとした消費者向けビジネスにも注力していきます。また、今後中間所得層の台頭や、消費市場の拡大が期待されるアフリカにおいて、長期的な視点からリテール・消費財事業、医薬品・医療器具卸売事業や飲料事業を積極的に展開していきます。カルフル社と2015年に開業したコートジボワールのショッピングセンター「PlaYce Marcory」は大変好評をいただいております。2020年までに8カ国での展開を目指しています。また、今後大いに期待しているのは、2016年にアフリカで開始した革新的なEコマース・サービス「Africashop」です。これまでアフリカでは、支払いなどの銀行業務に関する規制により、海外のウェブサイトでのショッピングができず、Eコマース利用者にとって大きな制約となっていました。私たちはアフリカに適した安全な支払いソリューションを提供することでそうした制約を解消し、独自のサービスの提供を可能にしています。また、アフリカ

最大級の物流網を持つ仏ボロレ社とも協業意向書を締結しました。当社の多岐にわたる事業と当社がアフリカに有するネットワークをかけ合わせることで、さまざまな分野で新規事業が創出できると考えています。

アフリカでの日系企業との協業という意味では、これまでナイジェリアでのヤマハ発動機(株)との合併による二輪車製造販売、カメルーンでの(株)マキタとの電動工具代理店事業などの取り組みを進めてきました。しかしながら、世界経済や資源国の影響もあり、当初私たちが期待していたスピードでの協業は実現できておりません。ただ、アフリカで展開する事業については、1年2年といった短期的な視点ではなく、5年10年の長期的な視点でしっかりと育てていきたいと考えます。現在、日系企業と各種協業を構想している段階ですので、ぜひとも長期的な視点で見守ってください。

〇〇 持続的な成長に向け、
成長性・効率性・健全性のバランスを
取りながら経営資源を活用し、
企業価値の向上を図ります。

スに対するお客さまの志向、好みも異なります。今後さらに多様化・複雑化する事業環境やお客さまのニーズに柔軟に対応し、持続的な成長を目指す上で、多様な文化・風土や価値観を尊重し、その違いを生かしてさまざまなアイデア・シナジーを生み出していくことがますます重要になっています。真のグローバル企業になるためには、各国のニーズを正確に把握し、的確に対応できる多様性を持った「人財」が不可欠であり、この「人財」たちがコンプライアンス面で自律をして、経営面―営業面―安全面で自立をすることが必要です。このような理由からグローバルD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の重要性がさらに増してきていると考えており、取り組みを進めています。

価値創造企業を目指して

「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る豊田通商では、CSRを「経営そのもの」と位置付けています。ビジョンに掲げる3つの分野の事業を通じ、良い商品・サービスを提供するとともに、特に新興国においては、雇用を創出し、外貨獲得や生活水準の向上など、社会的課題の解決という国づくりに貢献できればと考えています。

当社の収益バランスを見ると、10年前は8割が国内収益だったものが、いまや8割が海外収益へと逆転しております。また、一つの商品を他国に展開すればいいというようなビジネスモデルではなく、その領域はグローバルかつ多分野にわたり、商品やサービ



安定的継続的な株主還元を実施

配当方針は、従来通り「のれん償却前当期純利益に対する連結配当性向25%を目指し、安定的・継続的な株主還元の実施」をしていく方針です。2016年3月期は赤字決算となりましたが、特殊要因による一過性の損失が大半であるため、当初予定通り配当額は昨年の56円から62円としました。今後も成長性・効率性・健全性のバランスを取りながら経営資源を活用し、持続的な成長を遂げることで企業価値の向上を図ります。私たちは、お客さまをはじめ、世界中全てのステークホルダーの皆さまから信頼・評価される豊田通商グループを目指していきます。

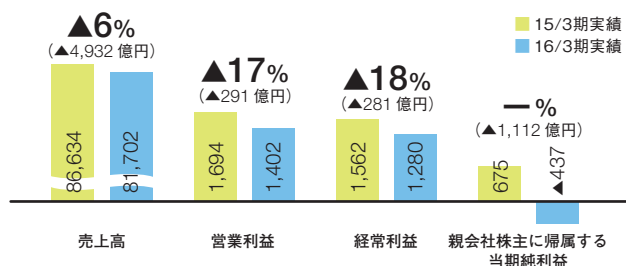
決算レビューと財務・投資戦略

2016年3月期の業績に関するレビュー

2016年3月期の連結決算は、売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに前期を下回る結果となりました。原油価格の急激な下落などを受け、事業価値を保守的に見直したことにより資源案件で▲635億円、出資先の資産や事業の再評価を実施したことにより資源以外の案件で▲392億円

の損失処理を行いました。また、単体の将来業績予想を勘案し、繰延税金資産110億円の取り崩しを行うなど、合計▲1,137億円の特殊要因が発生した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は▲437億円と2000年3月期以来の赤字となりました。

■ 連結業績 (単位:億円)



■ 当期純利益(当社株主帰属)に含まれる特殊要因 (単位:億円)

項目	案件	通期(実績)
資源案件	カナダガス	▲150
	豪州ガス	▲451
	インドレアアース	▲34
	小計	▲635
資源以外案件	欧州スクラップ	▲112
	海外上場株式評価損	▲56
	関係会社処理損他	▲224
	小計	▲392
税効果	小計	▲110
合計		▲1,137

豊田通商の財務戦略のポイント

豊田通商グループは、健全な財務体質を維持した安定成長を目指し、株主資本コストと相関性の高いROE、財務状態の安定性を示すネットDER、資金の動きを示すキャッシュ・フローを重点的に意識した経営を行っています。

基本動作を徹底したことで、営業キャッシュ・フローが前期の1,691億円から3,083億円と大きく改善した結果、フリーキャッシュ・フローは+1,375億円と2012年3月期以来のプラスとなりました。

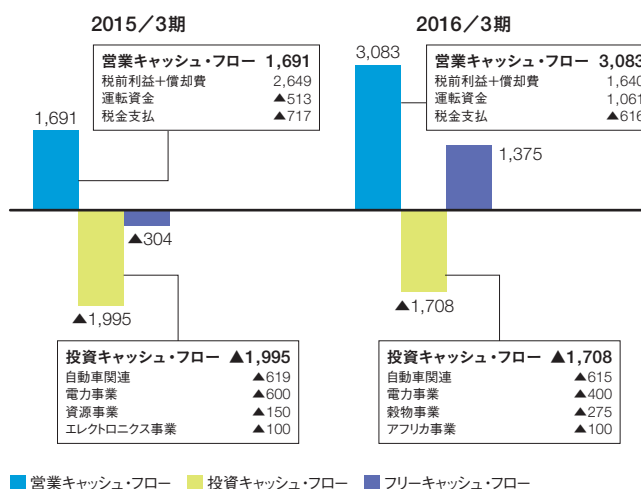
2016年3月期は、在庫の適正化、債権の確実な回収といった

今後もフリーキャッシュ・フローをプラスにすることで、有利子負債を圧縮し、リーンな財務体質を目指します。

■ バランスシートの状況 (単位:億円)

	2015/3末	2016/3末	増減
流動資産	27,692	24,258	▲3,434
流動負債	20,617	17,371	▲3,246
固定資産	17,644	15,262	▲2,382
固定負債	11,674	11,591	▲83
純資産	13,044	10,557	▲2,487
総資産	45,336	39,521	▲5,815
自己資本	11,255	8,886	▲2,369
自己資本比率	25%	22%	▲3%
ネット有利子負債	12,335	11,027	▲1,308
ROE	6.4%	▲4.3%	▲10.7%
ネットDER	1.1倍	1.2倍	0.1倍
流動比率	134%	140%	6%

■ キャッシュ・フロー (単位:億円)



投資に対する考え方

豊田通商グループは、長期的な戦略に基づき基盤事業のさらなる成長と「次の柱」の構築に向けた投資を継続しています。2016年3月期は、自動車分野で615億円、自動車以外の分野で1,233億円の合計1,848億円の投資を実行しました。

今後も当社の強みを生かし成長分野・高収益事業への投資を継続します。投資額は営業キャッシュ・フローの範囲内を目処とし、

当社の強みを生かした案件に厳選して投資するとともに、定量基準の厳格運用により投資リターンの向上を図ります。また、投資実行後も毎年定期的に事業のモニタリング管理を行い、撤退ルールを厳格に運用しながら、効率的な資産の入れ替えも促進していきます。

p16 事業投資サイクルマネジメント

■ 2016年3月期投資実績 (単位:億円)

2016年3月期投資実績		
	主な内訳	金額
自動車	・ディーラー網整備(CFAO社他) ・北米自動車生産関連設備	計 615
自動車以外	・太陽光・風力発電事業(ユーラス) ・NovaAgri社買収 ・ファーマ・リテール事業(CFAO社)	計 1,233
	合計	1,848

株主還元方針

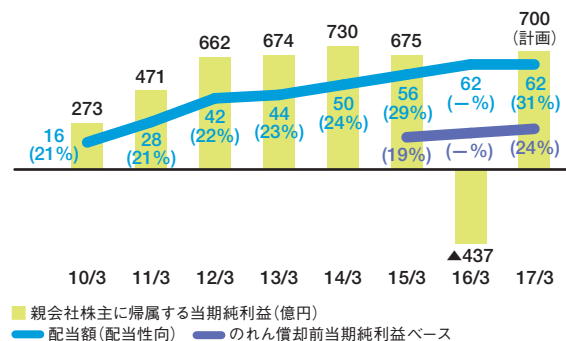
当社は、「のれん償却前当期純利益に対する連結配当性向25%を目指し、安定的・継続的な株主還元を実施」することを配当方針としています。2016年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益は▲437億円と赤字となりましたが、一過性の特殊要因による損失が大半であるため、当初計画通り1株当たりの年間配当額は前期比6円増の62円といたしました。

2017年3月期は、62円配当、のれん償却前当期純利益に対する連結配当性向24%とする計画であり、株主の皆さまに対して安定的・継続的な還元を実施していきたいと考えています。

配当方針

のれん償却前当期純利益に対する連結配当性向25%を目指し
安定的・継続的な株主還元を実施

■ 配当額 (単位:円/株)



事業投資サイクルマネジメント

成長性・効率性・健全性のバランスを保ちながら経営資源を活用

当社は財務健全性を維持しながら、強みを生かせる分野へ厳選して投資を実行するとともに、リスク管理にも注力し、企業価値向上を図っています。

投資方針

定量基準の厳格運用による投資リターン向上

- 投資は営業キャッシュ・フローの範囲内で厳選
- 「豊田通商らしさ」を発揮できる新規案件に注力

投資改善に向けての取り組み

当社は長期的な戦略に基づき、市場成長性が高く、当社の強みが発揮できる分野への投資に注力しています。一方で、これまでの投資案件の振り返りを行い、当初の計画通り進まなかった案件から、見えてきた課題を社内でも共有し対策を検討、学びを次世代につなげることで、今後の投資改善に生かしています。

■ 見えてきた課題

環境分析・
事業評価

パートナー選択

専門性・経験値・
経営力

顧客ニーズ・
市場環境への対応

■ 対策

- ・ 豊田通商の知見を最大限に生かし、当社だけが描ける新しい未来、事業に注力
- ・ コーポレート担当者が長期的に案件をフォローすることで支援と牽制を強化

リスクマネジメント方針

リスクマネジメントについては、ERM部を設置し、全社的なリスクアセットマネジメントだけでなく、投融資リスク、信用リスク、カントリーリスクなどの各種リスクを定量的に評価し、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。

当社のリスクマネジメントの基本方針は、①リスク総量を体力の範囲内に収める②リスクに対する収益性の把握・確保です。

(単位:億円)	14/3期 実績	15/3期 実績	16/3期 実績	21/3期
リスクアセット(RA)	8,900	9,800	8,500	—
リスクバッファ(RB)	7,900	9,900	7,900	—
RA:RB	1.13:1	0.99:1	1.08:1	1.0倍以内

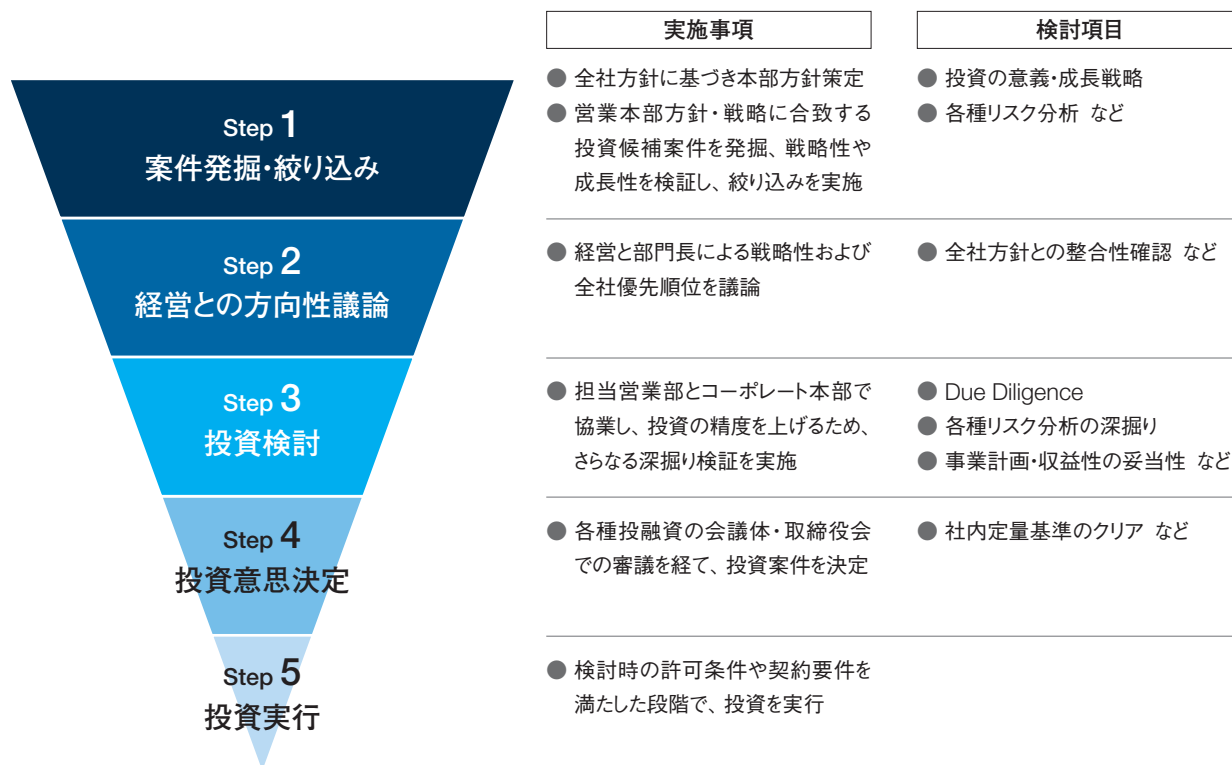
2016年3月期実績ではリスクアセット^(*1)はリスクバッファ^(*2)の範囲を超えておりますが、既存資産の見直し、資金効率の改善、新規投資の厳選により、リスク収益性を高め、健全かつ安定した財務体質を目指します。

*1 リスクアセット:主にBSの資産額に最大予想損失率であるリスクウェイトを乗じた、リスクが顕在化した際に被る最大想定損失額

*2 リスクバッファ:経営体力=自己資本

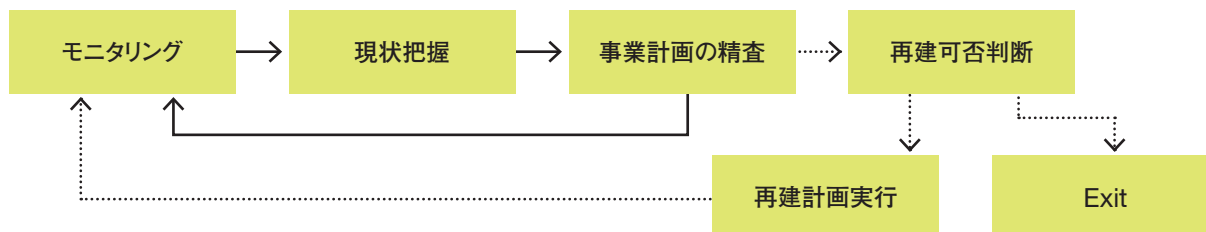
新規投資案件の検討プロセス

- 各営業本部内で本部方針・戦略に合った投資案件を発掘・選定し、全社方針との整合確認ができた案件について、検討を進めています。
- コーポレート本部の担当者が検討初期段階から参加することで、複数の視点から案件を協議・検討し、実施を決定しています。



既存投資案件のモニタリング

- 投資実行後は計画通りに投資リターンを得て、リスク資産に見合った利益を確保しているかなどの社内定量基準の厳格運用により、モニタリングを実施しています。社内定量基準を下回った場合、その事業の継続の可否を検証、判断し、撤退ルールを厳格に運用しています。

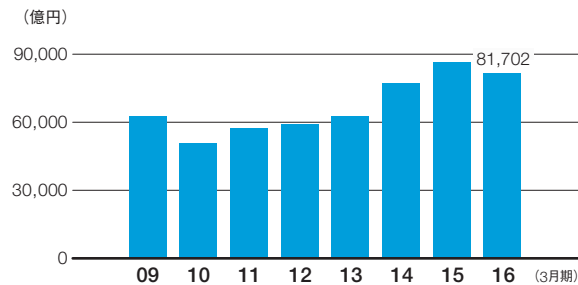


財務ハイライト

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

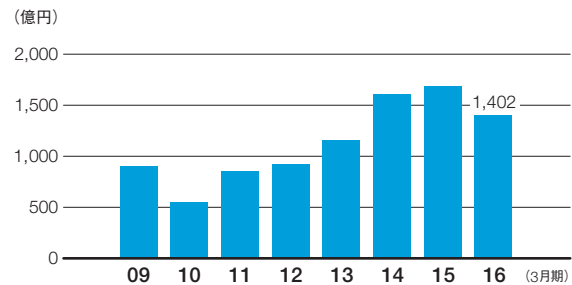
売上高

−4,932億円



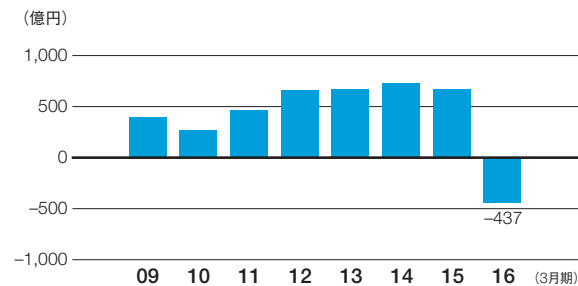
営業利益

−291億円



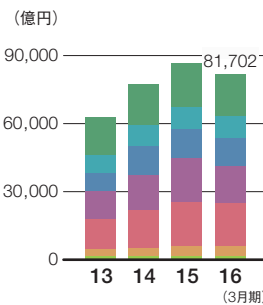
親会社株主に帰属する当期純利益

−1,112億円



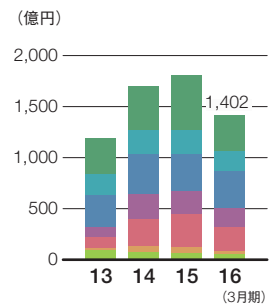
本部別売上高※

- 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



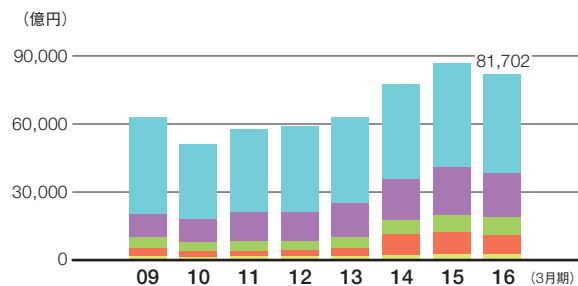
本部別営業利益※

- 化学品・エレクトロニクス
- 食料
- 生活産業

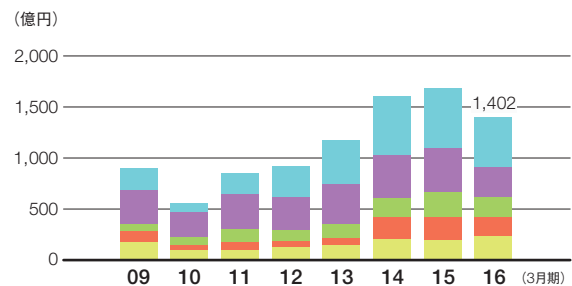


所在地セグメント別売上高

- 日本
- アジア・オセアニア
- 北米
- 欧州
- その他の地域



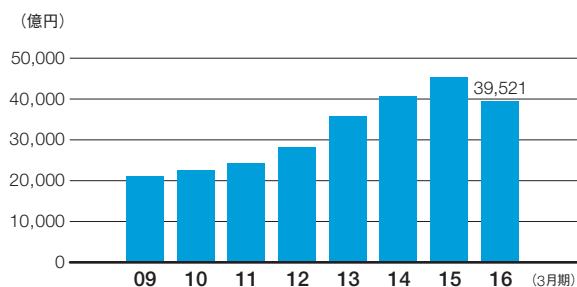
所在地セグメント別営業利益



※2011年4月に組織体制の変更を実施しています。
 ※2013年4月より生活産業・資材本部の名称を生活産業本部に変更しています。
 ※2014年4月よりグローバル生産部品・ロジスティクス本部の名称をグローバル部品・ロジスティクス本部に変更しています。

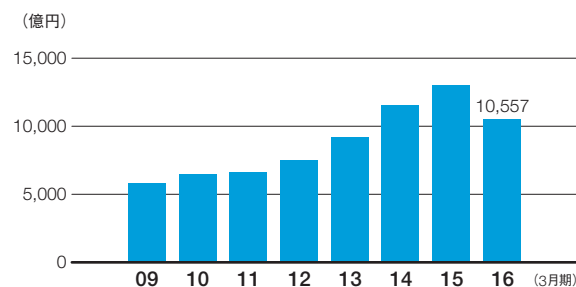
総資産

-5,815億円



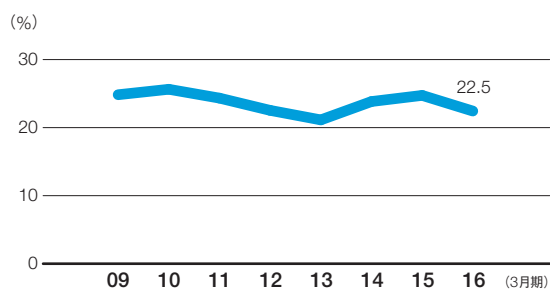
純資産

-2,487億円



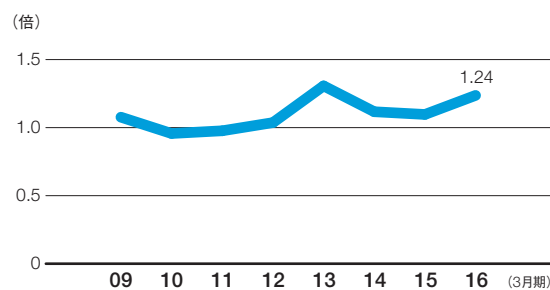
自己資本比率

-2.3ポイント



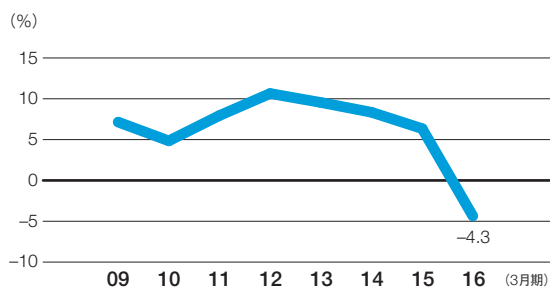
ネット有利子負債倍率(ネットDER)

+0.14ポイント



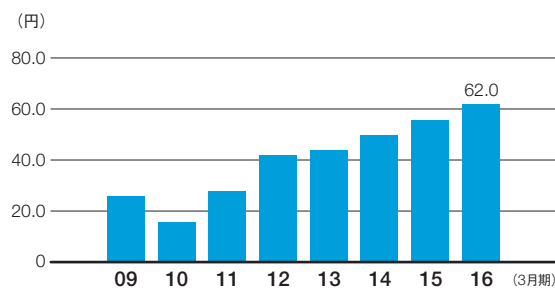
自己資本利益率(ROE)

-10.7ポイント



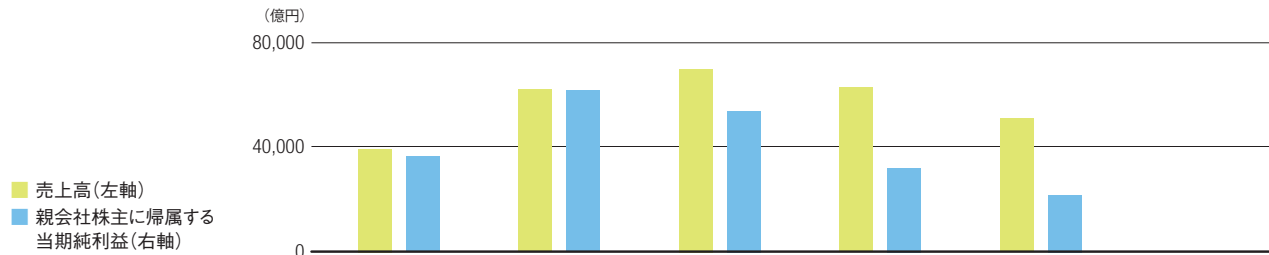
1株当たり配当金

+6.0円



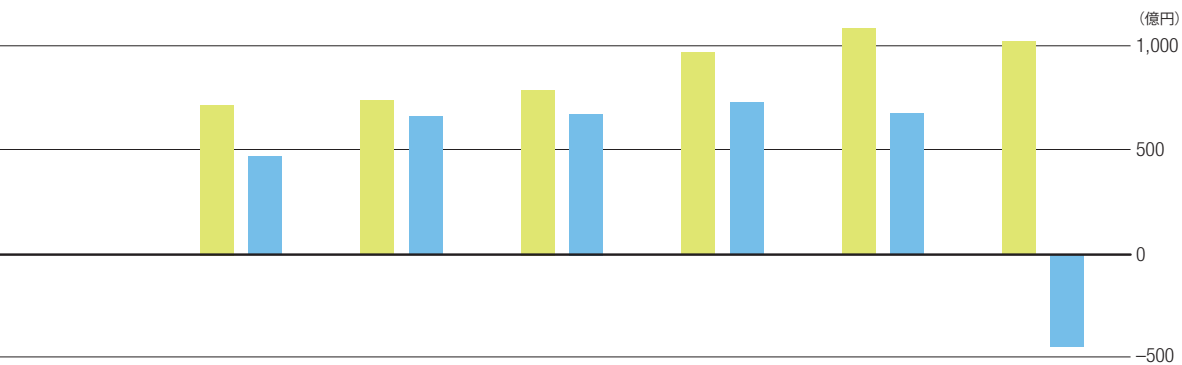
財務サマリー

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



	(注1)				
	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3
業績指標:					
売上高 ^(注3)	¥3,945,319	¥6,212,726	¥7,000,353	¥6,286,996	¥5,102,261
売上総利益	221,593	328,459	369,524	326,679	280,790
販売費及び一般管理費	141,536	218,456	237,853	235,661	225,199
営業利益	80,057	110,003	131,671	91,017	55,591
持分法による投資損益	1,180	7,342	11,065	6,610	7,364
親会社株主に帰属する当期純利益 ^(注4)	45,733	77,212	67,506	40,224	27,339
期末現在:					
総資産	¥1,602,702	¥2,462,229	¥2,603,207	¥2,130,089	¥2,274,547
純資産 ^(注5)	314,319	626,539	639,731	586,996	650,215
ネット有利子負債	431,844	677,580	600,250	573,920	563,066
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 33,089	¥ 44,599	¥ 104,728	¥ 123,760	¥ 100,217
投資活動によるキャッシュ・フロー	(119,379)	(31,159)	(36,717)	(54,827)	(73,090)
財務活動によるキャッシュ・フロー	90,453	(46,555)	(23,058)	4,614	(107,623)
現金及び現金同等物の期末残高	75,032	125,603	174,197	242,530	170,714
1株当たり情報:					
当期純利益:					
基本的当期純利益	¥161.88	¥231.47	¥192.44	¥114.73	¥78.08
希薄化後当期純利益 ^(注6)	160.75	230.30	192.08	114.72	—
配当金	18.00	26.00	30.00	26.00	16.00
配当性向	11.1%	11.2%	15.6%	22.7%	20.5%
財務指標:					
自己資本利益率(ROE)	16.6%	15.7%	11.6%	7.2%	4.9%
自己資本比率	19.6%	23.5%	22.5%	24.9%	25.7%
ネット有利子負債倍率(ネットDER)	1.37倍	1.17倍	1.02倍	1.08倍	0.96倍
株式:					
期末発行済株式数	282,867	354,056	354,056	354,056	354,056

(注) 1. 豊田通商(株)は2006年4月1日に(株)トーマンと合併しましたので、2006年3月31日までに終了した会計年度の数値は旧豊田通商(株)の数値となっています。
2. 本ページに掲載した米ドルの金額は海外読者の便宜上、2016年3月31日現在の為替レート、1米ドル=112.68円で換算しています。
3. 連結財務諸表の表示方法を見直した結果、2007年3月期より、「その他の営業収益」を「売上高」に計上しています。



					単位:百万円	単位:千米ドル(注2)
2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2016/3
¥5,743,649	¥5,916,759	¥6,304,354	¥7,743,237	¥8,663,460	¥8,170,237	\$72,508,315
330,730	343,999	403,888	582,498	634,572	616,042	5,467,181
245,432	251,596	288,013	421,177	465,115	475,742	4,222,062
85,297	92,403	115,875	161,321	169,456	140,299	1,245,110
13,636	15,396	17,646	13,783	4,060	(5,676)	(50,372)
47,169	66,205	67,432	73,034	67,571	(43,714)	(387,948)
¥2,436,248	¥2,837,428	¥3,592,368	¥4,072,728	¥4,533,693	¥3,952,100	\$35,073,659
667,378	751,747	920,043	1,156,080	1,304,483	1,055,777	9,369,692
581,366	672,137	998,626	1,088,974	1,233,559	1,102,786	9,786,883
¥ 79,884	¥ 63,782	¥ 124,156	¥ 133,937	¥ 169,100	¥ 308,338	\$ 2,736,403
(74,046)	(58,771)	(323,389)	(135,587)	(199,512)	(170,839)	(1,516,143)
77,751	97,358	223,374	5,356	108,247	(225,202)	(1,998,597)
252,747	354,755	391,352	412,032	499,157	399,191	3,542,696
					単位:円	単位:米ドル(注2)
¥134.78	¥189.34	¥192.58	¥208.01	¥192.23	¥(124.26)	\$(1.10)
—	—	192.42	207.82	192.10	—	—
28.00	42.00	44.00	50.00	56.00	62.00	0.55
20.8%	22.2%	22.8%	24.0%	29.1%	—	—
8.0%	10.7%	9.6%	8.4%	6.4%	(4.3)%	—
24.4%	22.6%	21.2%	23.9%	24.8%	22.5%	—
0.98倍	1.04倍	1.31倍	1.12倍	1.10倍	1.24倍	—
					単位:千株	
354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	—

4. 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成25年9月13日)等を適用し、当連結会計年度より、「当期純利益又は当期純損失」を「親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失」としております。

5. 2007年3月期より、「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準第5号 2005年12月9日)を適用しています。

6. 2010年3月期、2011年3月期および2012年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、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。





Next Steps for New Growth

- 24 ビジネスモデル
- 26 Our Strength
 - 26 1. 持続的な価値創出
 - 28 2. CSR活動MAP
- 30 CSR対談
- 33 Feature
 - 34 1. VISION
 - 35 2. MOBILITY
 - 36 3. AFRICA

豊かな社会づくりに貢献

Life & Community

「快適ですこやかな社会」の
実現に貢献する
事業分野

新たな価値を
創出

パートナー戦略

当社は、長年にわたりMobility分野で培ってきたトヨタグループ間での連携をはじめ、さまざまな分野で有力パートナーと連携して事業を展開し、コアコンピタンスを構築しています。

地域戦略

「豪亜極」「欧州極」「北中米極」「東アジア極」「アフリカ極」の5極経営を中心に、新興地域をはじめ、地域横断的な戦略的意義をもとに「地域間シナジー」の推進を強化しています。

バリューチェーン

あらゆる分野で、開発、調達、生産、販売という各プロセスにおいて、当社独自の付加価値を提供し、各種製品・サービスの質の最大化を図っています。

ビジネスシナジー

加商(株)、(株)トーメン、そしてフランスの商社CFAO社など大型M&Aを通じ、互いの強みを発揮しながら多彩な事業基盤と幅広い顧客層を構築しています。

社会的課題・ニーズの把握

重要な経営資源

総合商社機能

情報収集・物流・金融機能などの商社機能に加え、開発投資型ビジネスを手掛け、独自の付加価値を提供。

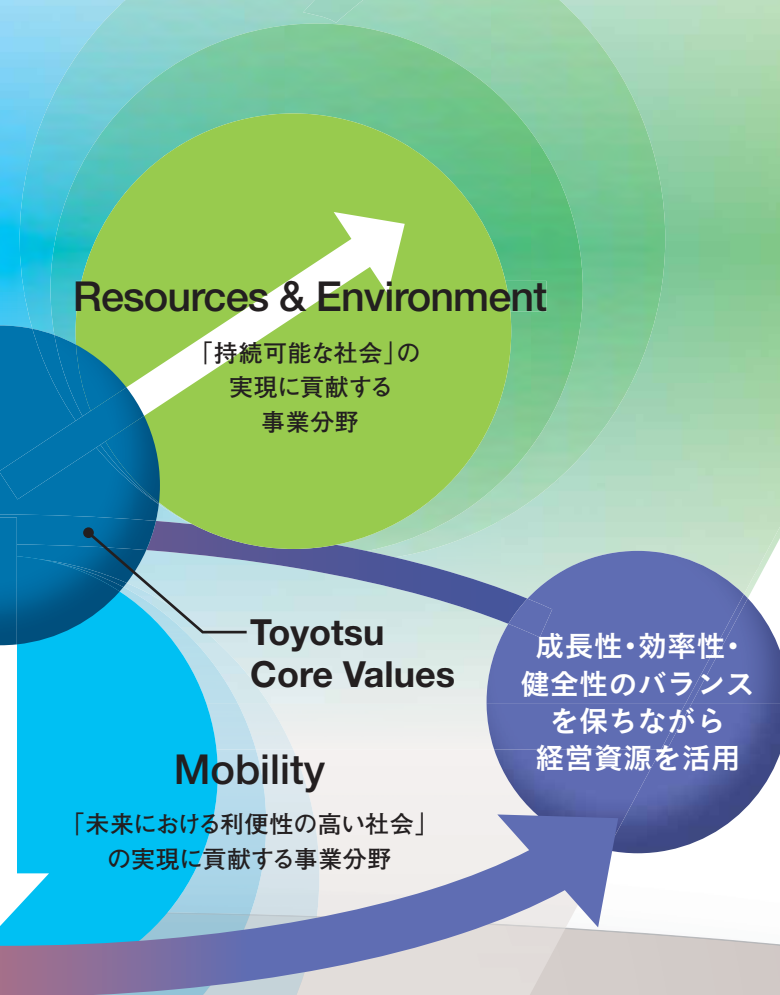
パートナーシップ

トヨタグループをはじめ、M&Aなどを通じ、さまざまな分野で有力なパートナーシップを構築。

グローバルネットワーク

国内および海外約90カ国に及ぶネットワークと、990社を超えるグループ会社を通じてグローバルに事業を展開。

する価値創造企業へ



成長性・効率性・健全性のバランスを保ちながら経営資源を活用し、新たな価値を創出し続ける取り組み

当社は、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業として、社会的課題やニーズをくみ取り、「成長性・効率性・健全性のバランスを保ちながら経営資源を活用し」、「新たな価値を創出」するビジネスモデルを構築しています。

Mobility分野で培ってきた強みを生かし、Life & Community分野、Resources & Environment分野でより一層の伸長を目指すとともに、当社の知見を生かせる地域・領域への取り組みを拡大しながら持続的成長を図っていきます。

強みを発揮できる分野への投資

当社の事業基盤であり強みでもある自動車関連事業だけでなく、当社の強みを生かせる「次の柱」となり得る領域への投資を実施し、ビジョンの実現を目指します。

投資サイクルの厳格運用

定期的に全社会議を実施し、新規投資の戦略性や全社での優先順位、事業性を検証しています。また事業モニタリング制度を導入しており、既存投資の再建・撤退ルールの厳格化を図っています。

財務戦略

財務の健全性を維持した安定成長を目指し、株主資本コストと相関性の高いROEおよび財務の安定性を示すネットDER、資金の動きを示すキャッシュ・フローを重視して、収益と使用資金のバランスの取れた骨太な財務体質を維持していきます。

リスク管理

連結ベースでリスク総量であるリスクアセットの計測を実施し、リスク許容量であるリスクバッファーとの均衡を図り、合わせてリスクに対する収益性をモニタリングすることで、健全な財務体質の実現と収益性の両面をモニタリングしています。

社会的課題・ニーズの把握

現場力

TPS(トヨタ生産方式)をベースとした改善機能を有し、物流・生産・業務プロセスにおける総合的改善活動を実施。

グローバル人材

変化し続けるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに最も効果的に対応できる人材採用・育成を推進。

財務資本

安定的なキャッシュ・フローを生み出し、持続的成長に向けた積極投資を可能にする、堅固な財務基盤を保有。

ガバナンス

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。

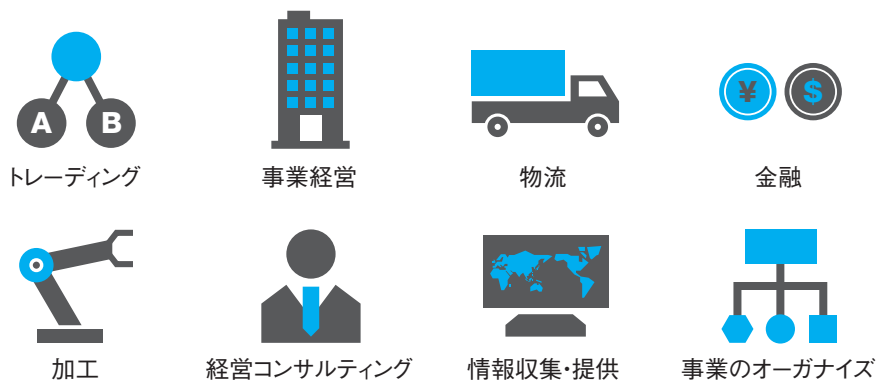
1. 持続的な価値創出

当社は、内外の経営資源を複合的に活用しながら新たな価値を創出し、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業として持続的成長を図っています。

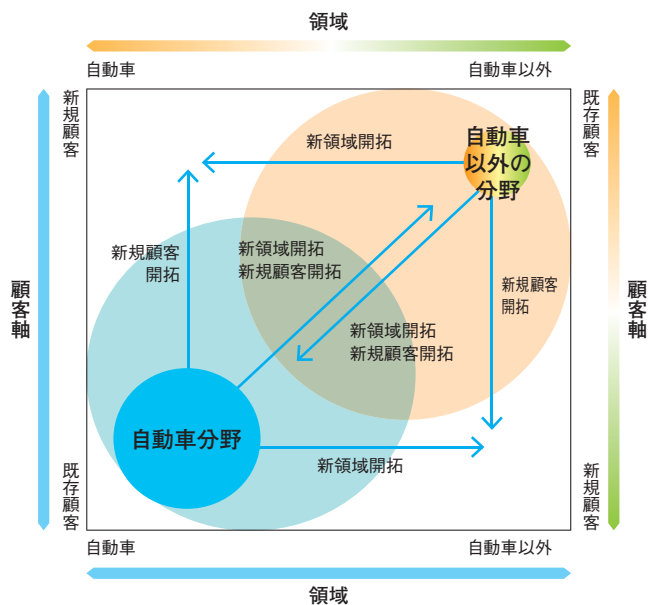
機能と事業分野の拡大

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し、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。

■ 豊田通商の代表的機能



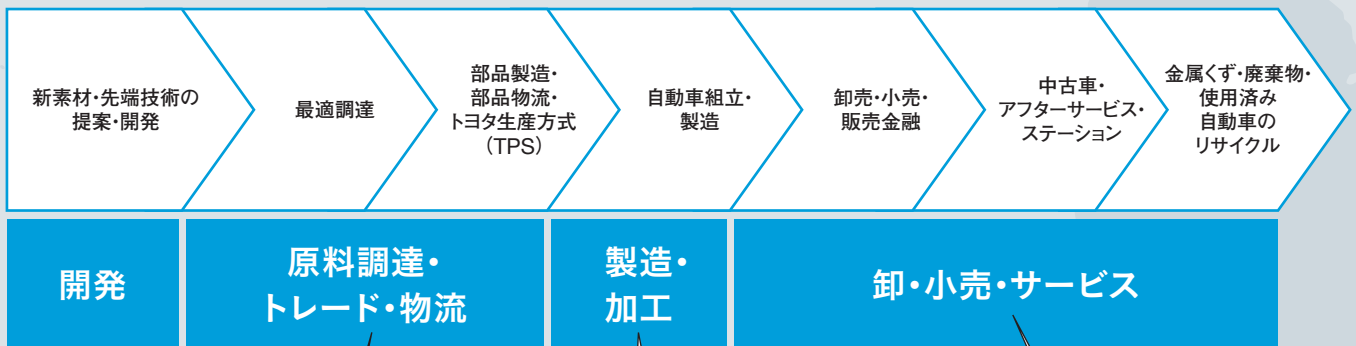
■ 事業分野の拡大



付加価値を創出するバリューチェーン

豊田通商は資材や製品・商品を単に供給するだけでなく、関連会社との連携や事業投資を通じて、原材料となる資源開発から、効率的な供給体制の企画立案・構築、廃棄物の再利用やリサイクルまで、従来の商社の枠にとられない幅広い領域で機能を発揮し、独自の付加価値を提供しています。

■ 自動車バリューチェーンにおける豊田通商の事業・機能

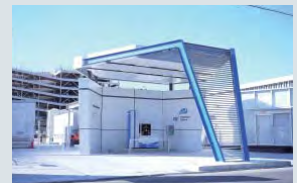


■ 社会・環境面における豊田通商の取り組み

アパレル産業と食料品産業での強制労働・児童労働の排除徹底のため、サプライチェーンに対するマネジメントを強化



燃料電池車の普及促進に向け水素ステーションを運営



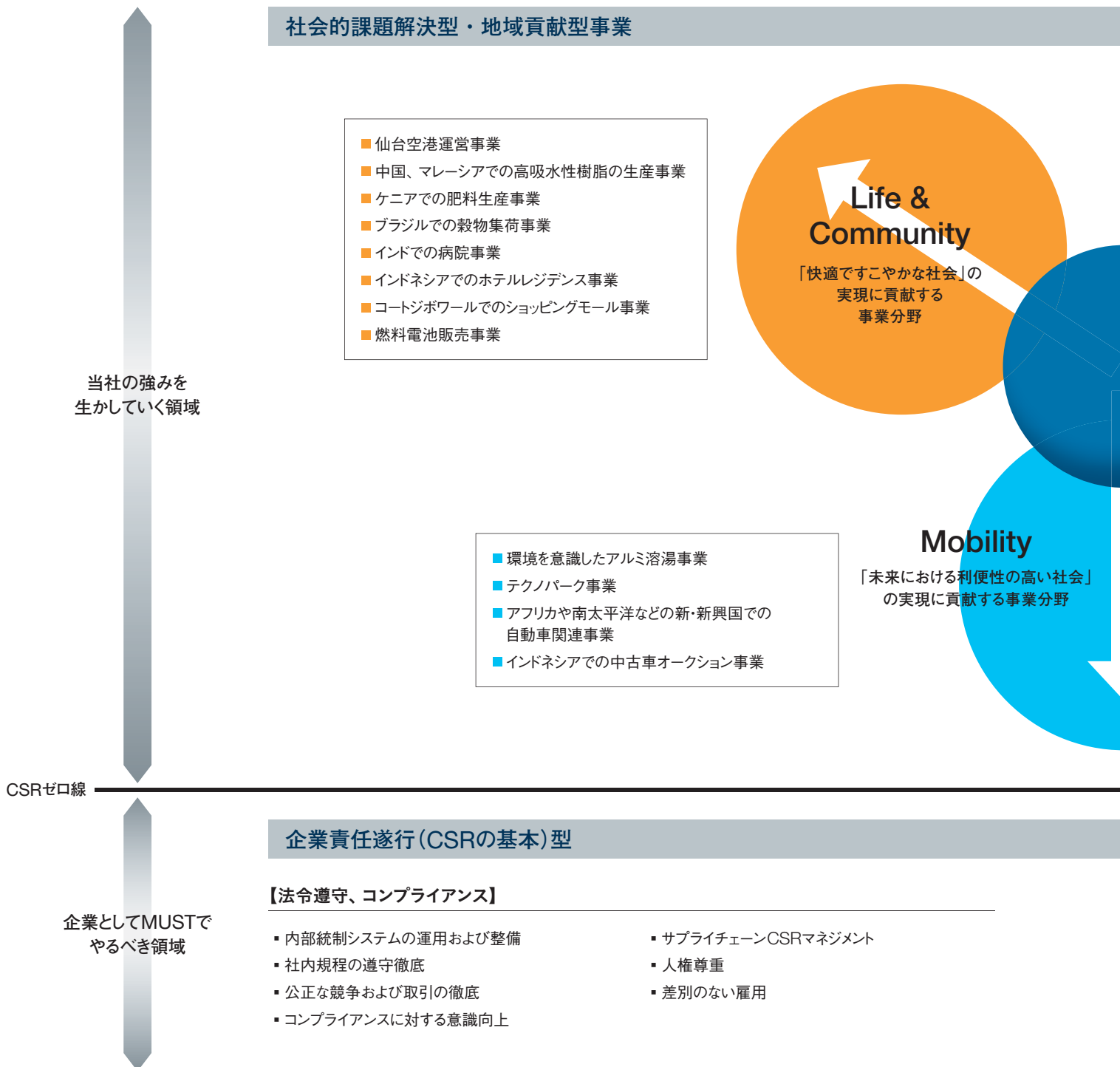
紛争鉱物への対応

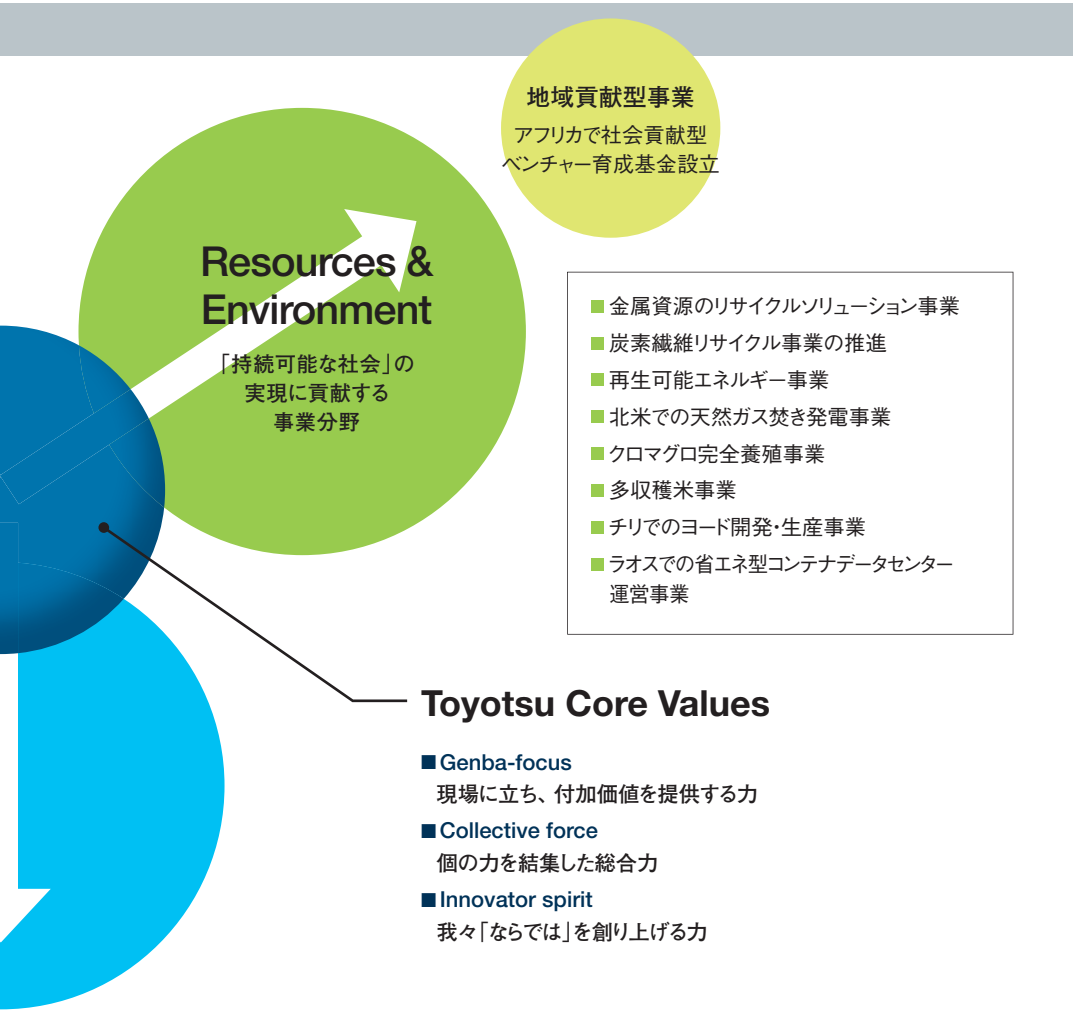
コンゴ民主共和国 (DRC) および周辺9カ国で採掘される鉱物資源が、人権侵害、環境破壊などを引き起こしている武装勢力の資金源となっていることが全世界で懸念されています。

米国上場企業を中心にグローバルにサプライチェーンをさかのぼり、これらの紛争鉱物が含まれていないか確認する調査が2013年から毎年実施されており、当社もサプライチェーンの一員として、積極的に調査に参加しています。

2. CSR活動MAP

当社は、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業として、さまざまな社会的課題に貢献するビジネスを創出しています。





社会貢献(慈善)型



【リスクマネジメント】

- 連結ベースでのリスク管理
- 情報セキュリティ管理
- 環境マネジメントの推進
- 労働安全衛生の推進
- 事業継続マネジメント(BCM)の推進

【情報開示】

- 当社ホームページ上での積極的な情報開示
- ステークホルダーにとって分かりやすく、かつ公平で透明性の高い情報開示
- 投資家向け決算説明会や個別ミーティングの実施
- 当社発行物(統合レポート、事業報告書など)のさらなる内容の充実

近年、ESG投資の拡大により、投資判断における非財務情報の重要性が高まっています。

ここでは、環境大臣、外務大臣などの要職を歴任された社外取締役の川口順子氏に、持続的成長に欠かせない当社のCSRに対する考えや期待をお聞きしました。

—CSRは「経営そのもの」

加留部社長（以下“加留部”） 当社は企業理念で「豊かな社会づくりに貢献する」こと、行動指針で「社会的責任の遂行」「人間尊重」などをうたい、CSRは「経営そのもの」と捉えています。

p4 企業理念・行動指針

川口取締役（以下“川口”） 私もまさに経営そのものがCSRだと思っています。豊田通商の企業理念は1991年に発表されたということですが、この基本理念は、企業は社会のためにあるということを語っていて、先見性があり、かつ視野が広い理念だと思います。

加留部 当社はCSR活動を3つのカテゴリーに分けて考えています。1つ目は「企業責任遂行型」CSR。法令遵守やコンプライアンスやリスクマネジメントなど企業としてやらなければならない基本のCSRです。

2つ目は「社会貢献（慈善）型」CSR。ボランティアや寄付などのほか、当社ではさらに一歩進めて、出資しているパキスタ



持続的成長に向け、



ンのコヒノール発電所の隣で無料クリニックを運営したり無償の学校を建設したりすることで、ビジネスを展開する地域社会に貢献する活動も行っています。

そして最後に「社会的課題解決型」CSR。当社の強みを生かし、社会に貢献できるビジネスをつくる。ここは当社が一番力を入れていきたいところです。医療の質向上や疾病予防に貢献するインドの病院運営やCFAO社のアフリカでの医薬品卸、貧困・飢餓の削減に貢献するケニアの肥料生産事業、カザフスタンの大規模農業など、さまざまな社会的課題に貢献するビジネスを創出してきました。

p28 CSR活動MAP

その中でも当社のクロマグロの養殖ビ

ジネスは私自身も力を入れてサポートしています。近畿大学が養殖の技術を開発し、当社が事業化、お互いの強みを生かして生態系保全に貢献していきたいと考えています。産官学（当社、水産庁や長崎県、近畿大学）がうまく連携して推進しているビジネスでもあります。

川口 私が数年前から名誉研究員として参加している東京財団CSR委員会の調査では、日本の企業の場合、環境分野の中でも気候変動や環境汚染への取り組みは多いのですが、生態系保全に取り組んでいる会社は非常に少ないことが分かっています。他社が取り組んでいない分野で豊田通商のノウハウを生かすことができている例ですね。またマグロの事

今求められるCSRとは



業のように、他の企業や機関とコラボレーションして、より大きな力に変えていくことが今後は重要になってきます。社会の課題は国際化していますので、豊田通商の国際的な視野を生かしてニーズを取り込み、事業における強みを発揮して課題の解決に貢献して欲しいです。

— 社会のニーズをくみ取り 解決することで、 企業も社会も成長できる

川口 豊田通商はアフリカに力を入れて取り組んでいらっしゃいます。アフリカはこれから間違いなく次の世代を引っ張っていく地域です。アフリカの発展は世界の成

長にも利益をもたらします。

加留部 2016年4月現在で、当社のアフリカ駐在員は40名を超えており、他商社と比べて圧倒的な数です。特にケニア政府とは覚書を締結してケニアのVISION 2030*実現を支援し、国づくりのお手伝いをさせていただいています。自動車分野に加えて地熱発電など幅広い事業を推進し、ノウハウをためて勝ちパターンをつくり、周辺国にも広げていきたいという夢を持っています。

ケニアではトヨタケニアアカデミーを設立し、人材育成に取り組んでいます。「魚を与えるのではなく、魚の釣り方を教えよ」という格言がありますが、まさにそれです。自動車分野については当社のノウハウを

生かし、建機や農機の分野は国際協力機構(JICA)とも連携しています。また、ベンチャー育成基金を設立し、アフリカの経済的自立につながるビジネスを支援しています。将来的にはこうした社会貢献活動の中から、社会的課題の解決につながるビジネスを創出できればと思っています。

川口 社会貢献型から社会的課題解決型へ成長させていきたいということですが、社会に存在するニーズをどうやって事業につなげていくのかというのは非常に大事な視点だと思います。「企業の力がどこにあるのか」からスタートするのではなく、社会のニーズがどこにあるかを考え、それに応えていくことが重要で、inside outではなくoutside inでビジネスを構築



できると良いと思います。私は1990年代にサントリー(株)で環境と品質保証を担当したことで、顧客のニーズをくみ上げることがいかに大事かを感じ、強く関心を持つようになりました。その当時はそれをCSRと呼んではいませんでしたが、東京財団でCSRに関わるようになり、社会的課題の解決においては、社会(顧客)と接してニーズをくみ取り、開発した技術を実用化して社会に提供する企業の力が重要であると感じています。新たなニーズに対応しようとすることで、企業はイノベーションを起こし、企業も社会も成長できます。

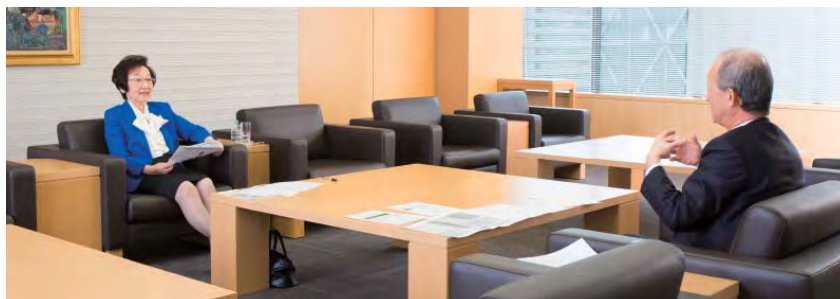
—コンプライアンスは すべての仕事の入り口

加留部 企業責任遂行型、いわゆる守りのCSRの中で「法令遵守」と「コンプライアンス」を分けて考えています。法令遵守はもちろん法律に抵触しないということですが、コンプライアンスはそれより一歩進んでいわゆるグレーゾーンには踏み込まないということを意識的に行っています。金で金を生むビジネスではなく、実業をしっかりと行い、汗をかいて知恵を出して収益を上げる、それが豊田通商の勝ちパターンだと思っています。コンプライアンスが会社を守ることになる、それを全社で共有できるよう、私も全社員へのメールで直接伝えるなどしています。

川口 豊田通商のように国内外にグループ会社や取引先が広がっていると、CSRの考え方を共有していくのは大変ですね。加留部 サプライチェーンCSRについては2012年に「サプライチェーンCSR行動指針」を策定し、2014年からアンケート調査、訪問調査を始めています。人権リスクの高い業種や国を中心に調査していますが、まだまだ始めたばかりで、今後力を入れて取り組んでいかなければいけないと思っています。

—会社は社会を 変えることができる

川口 豊田通商ではCSR推進委員会の委員長を社長が務められていて、全社で取り組む体制になっているのがとても良いと思います。社会的課題の把握はCSRの担当部署だけではなく、社員一人ひとりが意識して取り組むことが大切だと思います。豊田通商は社会に貢献するビジネスに数多く取り組んでいますので、社員の方たちには自分たちのビジネスが社



会に貢献していることに誇りを持ち、「会社は社会を変えることができる」という思いを持って仕事をさせていただきたいです。

加留部 最近、働く意欲に加えて仕事を通じて社会に貢献することを求める若者が増えていますね。当社ではアフリカのような厳しい環境への駐在もありますが、アフリカのために働きたいという高い志を持った若手社員が増えていることを実感しています。

川口 やる気のある良い社員を採用・育成していらっしゃるということですね。社会のいろいろな側面を見た人でないと変化の激しい社会のニーズは拾えないと思いますので、そういう観点からも豊田通商が積極的に取り組んでいるダイバーシティ&インクルージョンは重要ですね。

加留部 豊田通商では守りのCSR、社会貢献型のCSRに関してはある程度できていますが、攻めのCSRへの取り組みがまだまだ弱いと感じています。「結果としてCSRに関係していた」ではなく、社会的課題からビジネスを考える、それを体系的に推し進めていきたいです。社員の皆さんには日頃の業務の中では、社会的にどの方向に向かって貢献していけるのか、意識して考えながら仕事をしてほしいと思います。

—最後に

川口 今回、対談のお話をいただいて改めて豊田通商のCSRを勉強しましたが、

きちんとした枠組みを持って、やるべきことに取り組んでいる会社だと思いました。

加留部 CSR活動を推進することは企業価値の向上に貢献します。企業責任遂行型CSRや社会貢献型CSRをさらに一歩進めて、攻めのCSRにあたる社会的課題解決型CSRも、今後より積極的に推進していきたいと思います。

※ケニア政府による長期発展計画で、国民の所得増加と生活水準の向上を志向するもの。

p42 本別別概況

川口 順子(かわぐち・よりこ)

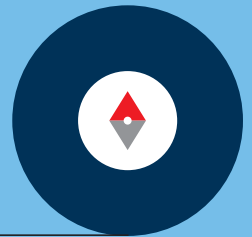
Profile

1965年通商産業省(現経済産業省)入省。在アメリカ合衆国日本国大使館公使や通商産業大臣官房審議官などを務め、1993年にサントリー株式会社常務取締役(生活環境部担当)に就任。その後、環境大臣、外務大臣などの要職を歴任し、2013年に明治大学国際総合研究所特任教授に就任。2014年6月より、当社社外取締役。



Feature

1. VISION



2. MOBILITY



3. AFRICA





当社は、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

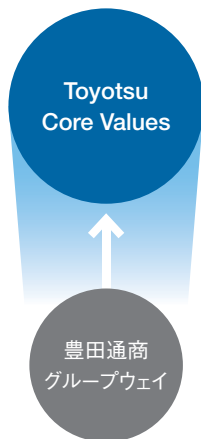
The Right ONE for you ステークホルダーの現場ニーズに応え、最適な安全・サービス／品質・信頼を提供します

The Right ONE for us 一人ひとり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

「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イを土台として、Global Vision達成のために具体化したものです。



- 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

- 現地、現物、現実
- チームパワー
- 商魂

Toyotsu Core Valuesにこだわり、磨きをかけ、最大限発揮する

Toyotsu Core Valuesによる 成長の実現

「Toyotsu Core Values」を核として、引き続き我々の目指すべき3つの事業領域に挑戦します。



変化を捉えた新たな付加価値を提供



当社は、主力のMobility分野において、変化を捉えた新たな付加価値の提供を目指します。

幅広い領域に広がる自動車バリューチェーン

当社は、資材や製品・商品の単なる売買ではなく、機能強化のための事業投資を行いながら、レアアースやリチウムなど原材料となる資源の開発をはじめ、効率的な供給体制の企画立案・構築、廃棄物の再利用やリサイクルまで、Mobility事業をコアとする商社として、これまでの枠にとらわれない幅広い領域で機能を発揮し、付加価値を提供しています。

例えば、当社は自前の加工工場を所有し、鋼材の保管・加工やアルミを溶かした状態でエンジン／タイヤホイール工場に納入する溶湯事業、タイヤとホイールを組み付け、メーカーの生産ライン側に納入するタイヤ組付事業、工場内の加工工程で発生する鉄くずの回収・再利用など、現場のニーズを捉えて当社自らがお客様に代わって直接業務に携わり、トヨタ生産方式（TPS）と呼ばれる効率的なオペレーションを支える機能を発揮し、付加価値を提供しています。

また、物流事業においても自前の倉庫とトラックを所有し、効率的な保管と物流、スペースの有効活用、商品の破損を防ぐための梱包資材の企画・開発、詰め方の工夫など、全てのお客様と共に、改善を重ねています。

このように、当社のMobility事業では、開発からリサイクルまでの各工程を一連の流れとして結び付け、当社独自の強固な自動車バリューチェーンを構築し、その中で現地・現物・現実を見て、付加価値の向上にコミットしていくことが最大の強みとなっています。こうしたMobility分野で培ったバリューチェーンを、Mobility以外の事業領域にも展開し、Mobilityに次ぐ第二・第三の収益の柱となる事業構築を進めています。

顧客ニーズに合わせた機能・サービスを強化

近年、川上～川下分野において、さまざまな機能・サービスを強化しています。

川上分野では、プラグインハイブリッド車（PHV）や電気自動車（EV）の普及に欠かせないリチウム資源開発プロジェクトに、日本企業として初めて参画しています。

川中分野では、海外市場の開拓を目指す日系自動車メーカーや、部品メーカーの海外進出ニーズに対応すべく、工場の土地・建屋の賃貸といったハード面だけでなく、総務・経理関連サービスなどのソフト面のサービスの提供を含めたトータルサービスの提供を行うテクノパーク事業を展開しています。また、より消費者に近い販売事業に取り組む中で、多くの消費者が自動車に手の届く環境をつくるべく、リースなどの販売金融や中古車販売を手掛けています。

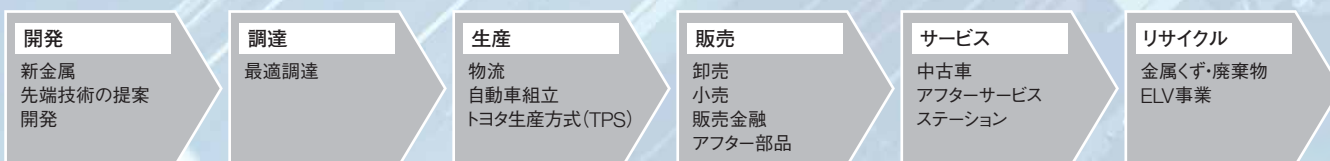
川下分野では、燃料電池車の普及促進に向け、水素ステーションの運営を行っています。将来的には、水素製造事業の展開を視野に、Mobility分野のバリューチェーンの拡大と強化を図っていきます。

現在、自動車業界は、軽量化・小型化・現地調達化などの環境変化をはじめとする、大きな変化の時期を迎えています。トヨタグループの先鞭役である当社は、これらの変化に対応すべく、新しい付加価値のある事業の提案と、それに向け挑戦していくことが不可欠です。

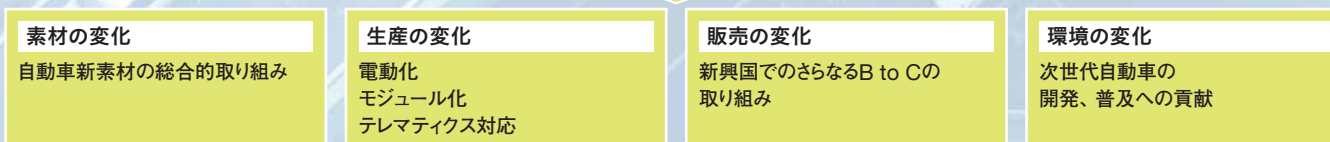
新たな技術や新素材の提案・開発、地域に応じた生産・販売戦略の推進など、引き続き当社はBCM※を心掛け、強固なバリューチェーンにより安定供給を行うことで、お客様の信頼を獲得していきます。

※ Business Continuity Management：事業継続マネジメント

現状の強み



新機能への挑戦



今後も価値の高い事業を提案、バリューチェーンをつなぎ、安定供給を果たすことでお客様の信頼を得る

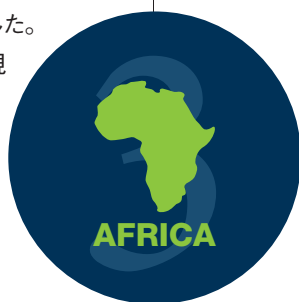
現地に根付いた取り組みで事業領域を拡大

アフリカ事業は1922年の東部アフリカにおける綿花の輸入に始まり、1964年には自動車輸出業を開始するなど、90年以上の歴史を有します。1991年にはアンゴラの現地代理店への出資を行い、自動車販売事業が始動。その後、2000年に南アフリカへ統括拠点を設置。2001年には英国商社より東南部アフリカ6カ国の自動車事業を買収、事業投資を加速させてきました。現在は、南アフリカにおける自動車生産支援事業や、ケニアの販売金融や中古車販売など自動車バリューチェーンの拡大に取り組み、事業の幅出しを図っています。

2000年代以降は電力需要の急増に対応し、エジプトにおける発電所向け機器の納入をはじめとするインフラビジネスの投資活動も活発化。2011年にはケニア最大規模を誇る地熱発電プロジェクトを受注しました。

このように、当社は現地に根付きながら自動車販売などのさまざまな川下事業を広げ、アフリカの地域や人々と共に成長していくという長期的な観点で市場開拓に取り組んできました。

2012年8月にはケニア政府による国家ビジョン実現の包括的支援に向けた覚書を締結し、自動車分野に加え、電力・エネルギー、石油・鉱物資源、環境



保全、農業産業化といった分野において、ケニア政府の実行委員会と各事業を推進しています。

一方で、サブサハラアフリカ地域は資源依存からの脱却に向け、産業の多角化が喫緊の課題となっています。こうした状況下、2014年にアフリカで日本企業初となる社会貢献型ベンチャー育成基金Toyota Tsusho CSV Africa Pte. Ltd.をモーリシャスに、人材育成センターToyota Kenya Academyをケニアに設立しました。人材育成に関しては、建設機械・農業機械などの自動車分野以外の技術者養成、さらにはリーダーシップ教育などのマネジメント・プログラムも実施しており、今後は南部、中・西アフリカ地域においても活動を広めていきます。



2014年7月に設立した人材育成トレーニングセンター「Toyota Kenya Academy」

アフリカでの

持続的な成長の実現に欠かせないアフリカで

CFAO社への出資参画で「面」展開を実現

当社のアフリカでの事業基盤を確固たるものとしたのが、2012年のフランス最大の商社CFAO社への資本参画です。CFAO社は、アフリカ33カ国で展開している自動車販売を中心に、医薬品卸事業、清涼飲料やビールの生産・販売など、多彩な事業ポートフォリオを持っています。中・西アフリカ全域にわたるビジネスネットワークを持つCFAO社は、東南部に事業基盤を持つ当社にとって理想的な補完関係を築ける点に加え、自動車の強固な基盤を有し、自動車以外の領域を強化していくという企業戦略の方向性も一致。CFAO社への資本参画は、戦略的なアライアンスとして、2,345億円という当社にとって過去最大の事業投資案件となりました。



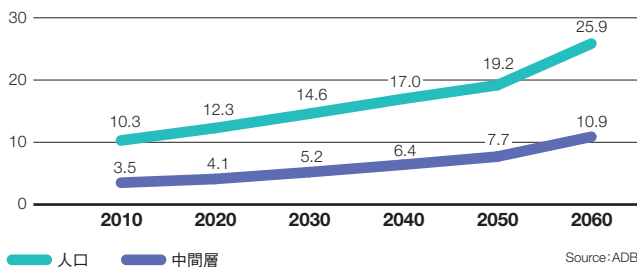
CFAO S.A.概要 (2015年12月末時点)

設立	1887年
従業員数	12,370名
売上高	€3,436 million
当期純利益	€107 million
資本金	€10.3 million
株式上場	NYSE Euronext Paris (since December 2009)
出資国	39カ国・7地域 (うち、アフリカは34カ国)
当社出資比率	豊田通商 97.5%

53カ国をカバーするネットワークで 消費市場を開拓

豊田通商は英語圏である東南部アフリカ、CFAO社は中・西部アフリカを中心に事業展開していましたので、両社の協業によりアフリカ54カ国中53カ国をカバーし、14,500名のアフリカのブ口人材を保有できました。

【参考】アフリカ人口 (億人)



プレゼンスNo.1へ

の取り組みをご説明します。

より強固なアフリカNo.1アライアンス グループへ

長年にわたり政情不安の続いたアフリカも、民主化の進展により近年は政治的安定を果たしています。中産階級の台頭や、消費市場も拡大しており、CFAO社との協業でこうした消費者向けのビジネスを積極的に展開していきます。

また2016年1月には、アフリカ最大級の物流網を持つフランスの複合企業ボロレ社と協業意向書を締結しました。今後はインフラや物流など、多岐にわたる事業で協業体制を構築していく予定です。

当社は、全ての事業において、投資活動やプロジェクト遂行を事業の完了と捉えず、その後も地場に根付いた永続的な運営を行うことを目標に取り組んでいます。今後もアフリカ地域でのプレゼンス拡大に向け、「事業」のみならず、「人材育成」「CSR活動」を通じてアフリカ社会の自立発展に貢献していきたいと考えます。

53カ国のビジネスネットワークと、両社が互いに培ってきたアフリカでの事業ノウハウを最大限に生かし、長期的な視点からモビリティ事業のみならず、リテール・消費財事業や医薬品卸売事業を展開していきます。

アライアンス事例を1つ取り上げると、2015年にナイジェリアにおいて、ヤマハ発動機(株)とCFAO社が二輪車製造・販売合弁会社CFAO Yamaha Motor Nigeria Ltd.を設立し、現地における二輪車製造と雇用の創出を実現しました。

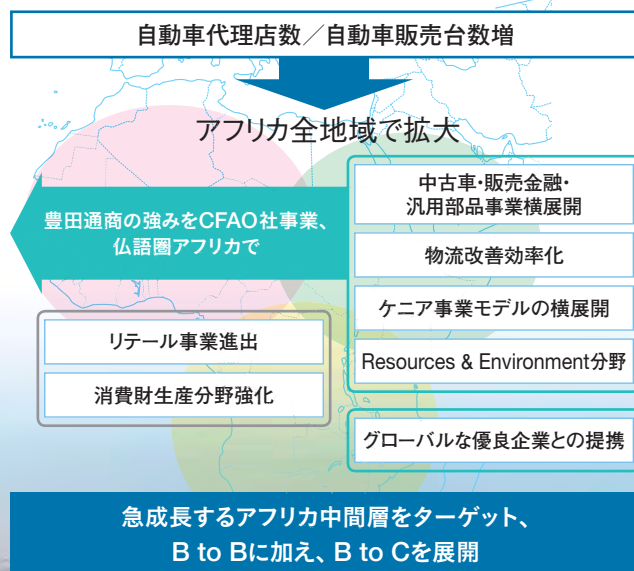
また、CFAO社は自動車をはじめ、北西アフリカでトップシェアを誇る医薬品卸事業EURAPHARMAを展開していますが、当社は販売・流通のクオリティ・アップのための投資、当社が有するTPSノウハウの展開および現場のカイゼンなどの支援を行いました。またCFAO社にとってチャレンジ領域となる、世界第2位の規模を持つ仏スーパーマーケットチェーン・カルフルとの提携も、長期的な視点で取り組みを強化しています。このように、我々は生産・物流のノウハウをベースに、両社の強みを融合させ、今後急成長する中間層もターゲットに消費市場開拓にも注力していく予定です。

2015年12月にコートジボワールにオープンしたショッピングセンター



CFAO all rights reserved.

長期的な視点でCFAO社とのシナジーを創出





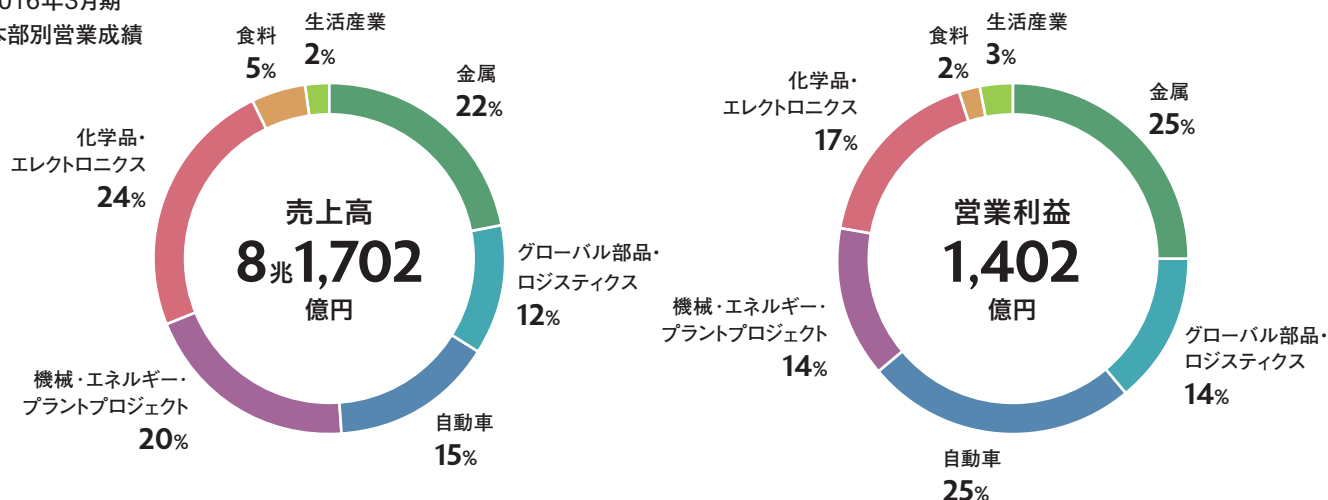


Competitive Edge in Business

- 40 At a Glance
- 42 本部別概況
 - 42 金属本部
 - 46 グローバル部品・ロジスティクス本部
 - 50 自動車本部
 - 54 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部
 - 58 化学品・エレクトロニクス本部
 - 62 食料・生活産業本部

At a Glance

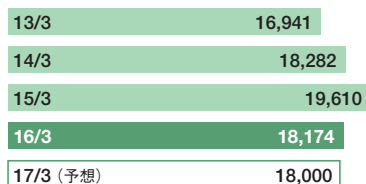
2016年3月期
本部別営業成績



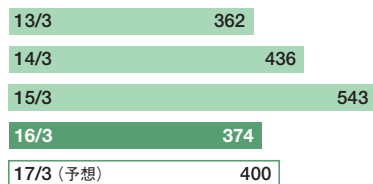
金属本部

普通鋼、特殊鋼、建設鋼材、非鉄金属地金、貴金属地金、軽圧品、伸銅品、鉄くず、非鉄金属くず、合金鉄、鋳鉄、使用済み自動車・部品、廃触媒、レアアース・レアメタルを主要取扱品目として、加工・製造・処理・販売ほかを行っています。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



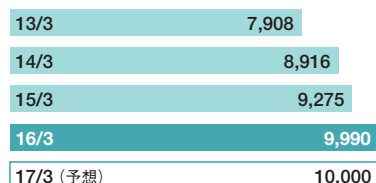
■ 総資産 (億円) / — ROA (%)



グローバル部品・ロジスティクス本部

自動車用構成部品を主要取扱品目として製造・販売・サービスを行うほか、物流事業、タイヤ組付事業などを行っています。

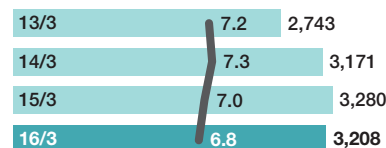
売上高 (億円)



営業利益 (億円)



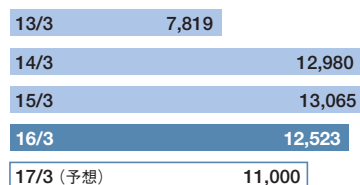
■ 総資産 (億円) / — ROA (%)



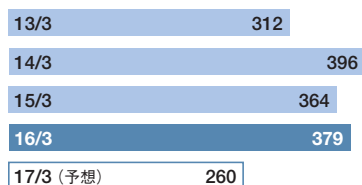
自動車本部

乗用車、商用車、二輪車、トラック、バス、車両部品を主要取扱品目として、販売・サービスほかを行っています。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



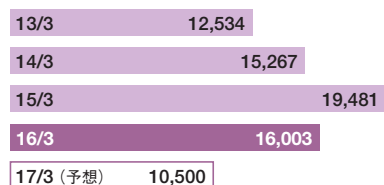
■ 総資産 (億円) / — ROA (%)



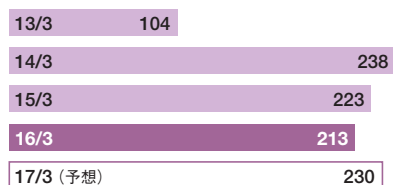
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

工作機械、試験計測機器・電子装置、環境設備、石炭・原油・天然ガス製品、石油製品・液化石油ガス、プラント、建設機械・産業機械を主要取扱品目として、販売・サービスを行うほか、エネルギー・電力供給事業、水処理事業などを行っています。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



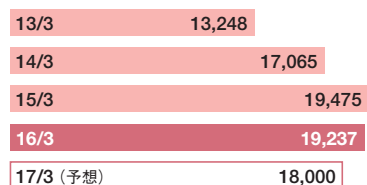
■ 総資産 (億円) / — ROA (%)



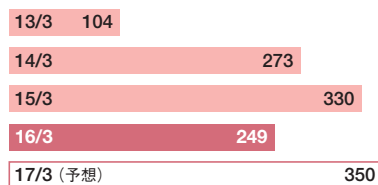
化学品・エレクトロニクス本部

自動車用構成部品、半導体・電子部品、モジュール製品、自動車用組込みソフト、ネットワーク構築・保守・運用・ヘルプデスク、情報通信機器、海外ITインフラ輸出、パソコン・周辺機器および各種ソフトウェア、ITS (インテリジェントトランスポート システムズ) 機器の販売・サービスを行うほか、合成樹脂、ゴム、電池・電子材料、精密無機化学品、油脂化学品、添加剤、医薬品および医薬品原料を主要取扱品目として、加工・製造・販売・サービスほかを行っています。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



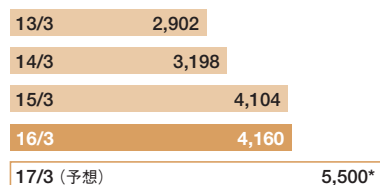
■ 総資産 (億円) / — ROA (%)



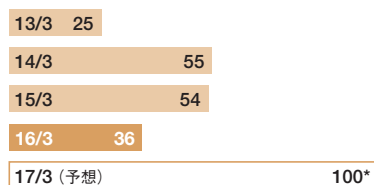
食料本部

飼料原料、穀物、加工食品、食品原料、農水畜産物、酒類を主要取扱品目として、製造・加工・販売・サービスほかを行っています。

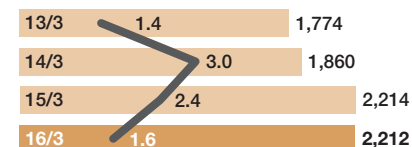
売上高 (億円)



営業利益 (億円)



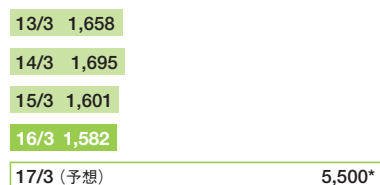
■ 総資産 (億円) / — ROA (%)



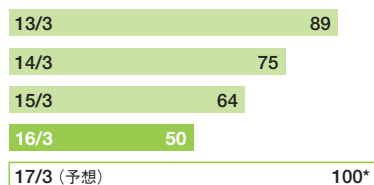
生活産業本部

損害・生命保険、証券仲介、繊維製品、衣料、介護・医療関連用品、建築・住宅資材、オフィス家具を主要取扱品目として、販売・サービスを行うほか、総合病院事業、ホテルレジデンス事業などを行っています。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



■ 総資産 (億円) / — ROA (%)



* 2016年4月1日より、食料本部と生活産業本部を統合し、名称を食料・生活産業本部に変更しております。

本部別概況

金属本部

事業分野

自動車鋼材	自動車用鋼板・特殊鋼の流通加工事業
鉄鋼製品	鋼板・鋼管・棒鋼の流通加工事業、エネルギー・インフラ関連事業
非鉄金属	アルミ・銅・錫・貴金属・レアメタル・レアアースの流通加工事業
鉄鋼原料	工場や市中で発生する金属廃棄物などの適正回収・処理事業、使用済み自動車の回収・解体・処理事業

市場環境

- 素材の需給ギャップを受けた市況低迷が当面続くとともに、素材の地産地消の流れは活発化していく見込みです。特に自動車分野では、自動車の軽量化・電動化の流れを受けて、素材ニーズの多様化・高度化が一層進むものと想定しています。

リスクと機会

- 経済停滞による需要減および市況低迷、セーフガードなどの通商規制強化、顧客による既存素材の置き換え、環境規制強化などのリスクへの備えが、事業変革、新市場開拓、新事業創造といった機会につながると捉え、守りと攻めのバランスを取った運営に努めていきます。

□ 事業の強み

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っています。

鋼板分野では、国内外での加工基地を核に、ITを活用した受発注システムと効率的な物流体制を整え、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、ブランキング加工事業を世界各国で展開しています。

条鋼鋼管分野では、特殊鋼や鋼管の加工・販売のほか、建築用鋼材も販売しています。

非鉄金属分野では、日本、ロンドン、シンガポールを中心とするグローバルなトレーディング体制をもとに、市場の変動リスクの低減を図り、事業拡大を行っています。また、アルミ溶湯事業などを世界各国で展開するとともに、レアアース・レアメタルなどの資源開発にも取り組んでいます。



Director's Comment

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



常務取締役
金属本部長
村田 稔

鉄鋼原料分野では、地球環境に配慮し、工場内で発生する鉄くずや、建物の解体・廃車処理から得られる金属資源のリサイクルに取り組んでおり、その活動範囲はいまや金属を超えた領域まで拡大しています。

□ 中長期的な取り組みと重点戦略

当本部は、「自動車鋼材」、「鉄鋼製品」、「非鉄金属」、「鉄鋼原料」の4つの事業分野が有機的に連携しながら、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への対応力を基盤に、自動車関連、自動車関連以外の双方の分野で、事業価値創造・提供を続けていきます。また、強固な現場力と安全管理力を土台として、国内外の有力事業パートナーとの関係を強化しながら、既存事業の収益最大化、進行中プロジェクトの確実な事業化、新規有望案件の発掘などを通じて、事業拡大を進めていきます。

主力である自動車関連事業については、新機能・新事業の具現化を進めつつ、トヨタグループ以外への拡販にも積極的に取り組み、一層の充実化を図ります。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、リサイクルや資源開発では、当社の強みを生かせる分野に引き続き取り組みます。長期的な収益確保を実現するために、危機感とスピード感を持って挑戦的な事業投資を進めていく一方で、安全確保、コンプライアンス強化、原価低減、機能拡充、販路拡大、人材育成、不採算事業撤退など、足元を固めることにも注力し、攻めと守りのバランスの取れた事業構造を早期に確立していきます。また、一層の海外収益拡大に向けて、海外人員の質と量の拡充を図り、中長期目標の実現を目指します。

戦略に基づく取り組み

アルゼンチンにおけるリチウム資源開発

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、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)からの債務保証支援を受け、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。当社は、生産される炭酸リチウムの100%販売代理店として、当社のグローバルなネットワークを生かし、国内外での需要充足に貢献するため、日本を含めた全世界の顧客への出荷を行っています。今後も安定的な供給のため、本事業を推進していきます。



メキシコの自動車用鋼管加工会社設立

自動車産業の発展を背景とした自動車用鋼管の市場拡大に伴う加工需要増に対応するため、2015年7月に鋼管加工会社「Toyota Tsusho Steel Pipe de Mexico S.A. de C.V.」をケレタロ州ケレタロ工業団地に設立、量産に向けて推進しています。当社は各種鋼管の加工ノウハウを持つ豊通鋼管(株)および現地事情に精通した豊田通商メキシコとの合弁事業であり、既存の物流網・拠点ネットワークを通じてさらにバリューチェーンを拡充していくことが可能となるとともに、現地調達化ニーズに貢献していきます。



ビジネスを通じた社会的課題への取り組み

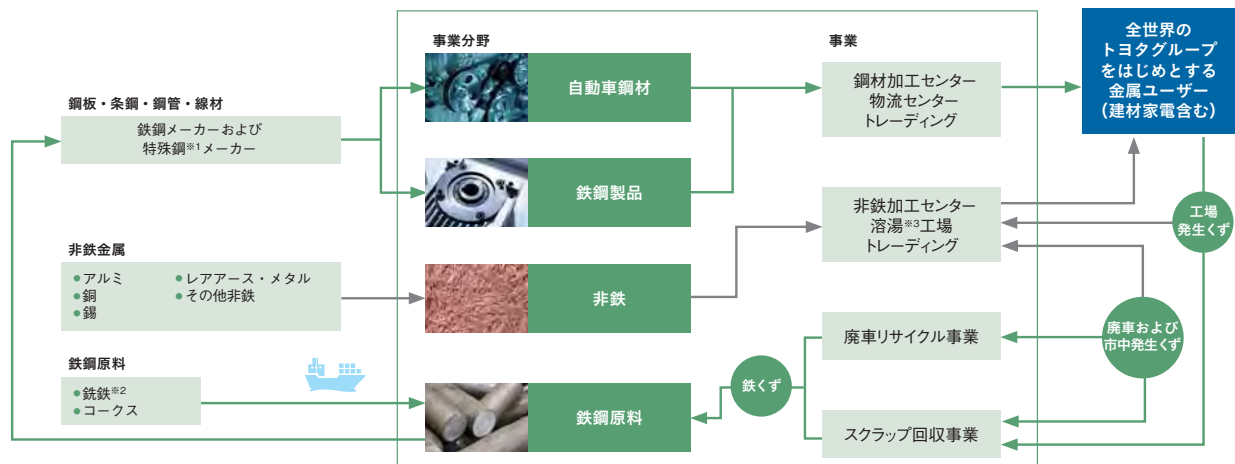
課題	取り組み
「未来における利便性の高い社会」の実現	環境を意識したアルミ溶湯事業
「持続可能な社会」の実現	金属資源のリサイクルソリューション事業

豊田通商ならではの価値創造事業

高品質の加工・物流・保管機能

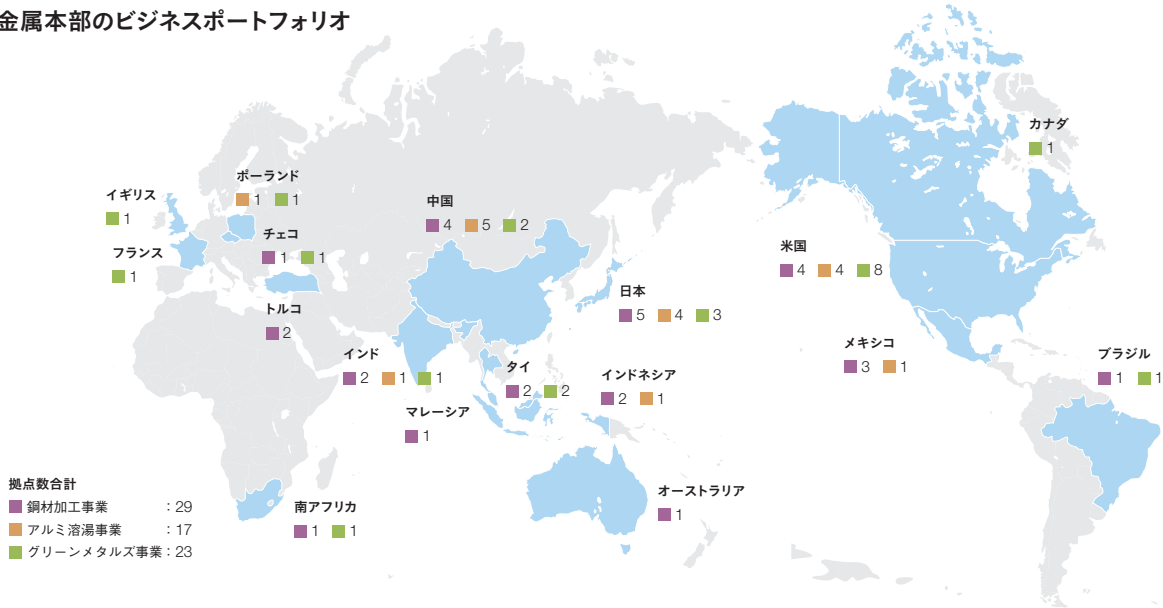
当本部最大の特徴は、国内外の製造・加工関連会社と共に、高効率なオペレーション機能を発揮している点です。例えば、鋼板事業で中核的な役割を果たしている鋼材加工センターでは、サプライヤー・ユーザーと互いに情報を共有し、おのおのの生産状況に応じた効率的な加工・保管・物流を行っています。また、非鉄金属では、インゴット（塊）での納入が一般的なアルミ材料を、トータルでのエネルギー

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。これらの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」も展開しています。このような高機能事業を17カ国69拠点で世界展開し、今後も事業領域を拡大していきます。



※1 普通鋼に、珪素・マンガン・ニッケル・クロム・銅などの合金元素を加えた鋼
 ※2 鉄鉱石を溶鉱炉で還元して取り出した鉄
 ※3 溶融状態のアルミ合金

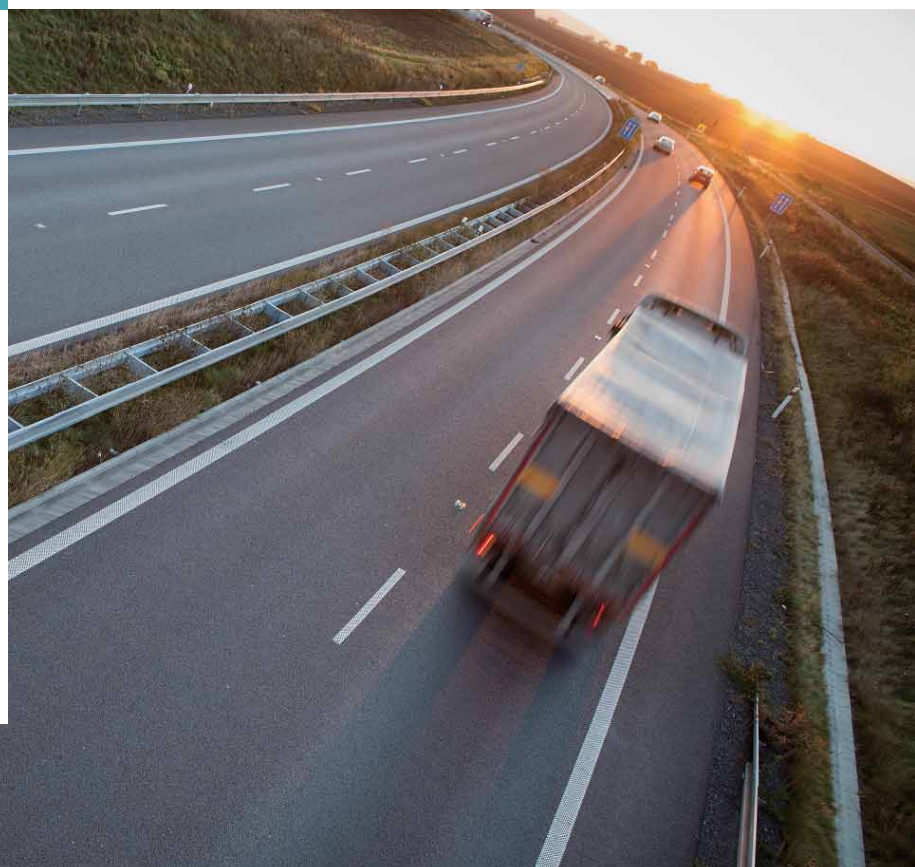
金属本部のビジネスポートフォリオ



グローバル部品・ ロジスティクス本部

事業分野

グローバル部品	自動車生産部品の輸出入・海外間調達に、混載物流・需給管理機能を付加し、商物一体の最適一貫物流 (Vendor to Vendor) を提供
物流事業	顧客ニーズを踏まえTPSにのっとった物流のデザイン・提案を行い、顧客の生産活動に直結した物流サービスを展開
グローバルパーツアセンブリー	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
自動車部品用品・資材	自動車用の内外装部品・用品の企画・開発、資材調達、生産、販売までの一貫した機能を提供
市販部品	自動車用市販部品の開発・調達から物流・販売までのバリューチェーンを構築



市場環境

- 当本部が展開する市場の動向としては、米国市場の安定成長、メキシコ・インドへの進出・投資拡大、その他新興地域の堅実な成長を見込んでいます。また、次世代モビリティ実現に向けた技術革新、軽量化・環境配慮を目的とした素材開発が一層進むことを想定しています。

リスクと機会

- 国・地域を越えた新たな枠組み・協定の形成や技術革新は、市場やモノづくりの構造に影響を与える大きな変化であると捉えています。刻々と変わるお客さまのニーズに、当本部の強みを持って、より付加価値の高いサービスを提供していきます。

□ 事業の強み

グローバル部品・ロジスティクス本部は、現在世界29カ国に現地法人・海外事業体83社159拠点を展開し、日本国内も含め13,000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センブリー事業を展開しているほか、内外装部品・用品においては、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て提供することで、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。



Director's Comment

グローバルネットワーク、
物流インフラ、需給管理、
アッセンブリーなどの複合機能を
駆使し、商社本来の「売る力」を
発揮していきます

専務取締役
グローバル部品・
ロジスティクス
本部長

大井 祐一



□ 中長期的な取り組みと重点戦略

当本部は、中核となるモビリティ分野で商品開発・原材料加工・需給管理・物流・アッセンブリーなどを複合してさらなる深掘りを進めるとともに、全社の尖兵隊としてメキシコ、インド、メコン地域などの新興国・新市場の開拓を推進します。

中長期的な取り組みとしては、部品メーカーの海外進出支援と加工請負サービスを組み合わせたテクノパーク事業を、今後は自動車産業の集積が見込まれる新興国および地域で拡大します。お客さまが生産に専念できる環境を整え、日本品質の部品を海外でも安定供給できるインフラづくりを進めることにより、日系自動車メーカーの新興国生産シフトに対応していきます。

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、部品を組み立てた形で納入するモジュール事

業に挑戦します。さらに、独自で企画開発した自動車用品（アクセサリ）の取り付けサービスまで行う用品架装事業を強化していきます。

バリューチェーンの拡大を狙った取り組みとして、川上分野では、先端技術・素材開発の強化・深掘りに引き続き注力していきます。また川下分野では、世界的な自動車保有台数の増加によるアフターマーケット市場拡大をにらんで、市販部品事業を展開していきます。

新規分野では既存事業で培ったノウハウ・強みを活用して航空分野などへ展開し、事業パートナーの発掘を進めていきます。

このような取り組みを通じ、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、アッセンブリーなどの複合機能を駆使し、パートナーと共に「売る力」を発揮していきます。

戦略に基づく取り組み

新興国での日系メーカーの海外進出を支援 (テクノパーク事業)

当社のテクノパーク事業は、レンタル工場の運営に加え、総務、経理業務の代行、通勤バスや給食サービスなどをパッケージとしてインドネシア、タイ、インドで提供しています。

直近では、「タイプラスワン」と呼ばれ生産拠点の拡大が進むメコン地域のカンボジア・ポイペトにTechno Park Poipet Pvt. Co. Ltd.を設立しました。本事業体では、新たなサービスとして自動車部品製造における前後工程の一部を請け負う加工請負や、製造業に従事する人材の教育・派遣を行います。

今後は自動車メーカーの進出や成長が見込まれる地域で積極的に当事業を展開することで、お客さまがより生産に専念できる環境を整備し、進出企業の競争力強化へ貢献していきます。



新分野への挑戦 (航空分野)

自動車分野で培った強みを生かし、航空分野で新しい価値・仕組みを創造し、航空産業の発展に貢献します。航空機部品製造分野では、機体製造、装備品メーカーへの材料・部品のJIT(ジャスト・イン・タイム)供給機能提供や、技術力のあるメーカーをパートナーとして航空機部品製造事業にも取り組んでいます。直近では、マレーシアにて航空機部品の表面処理加工を行うAsahi Aero Malaysia SDN BHD.の操業を開始しました。また、空港ターミナル運営事業では、ラオス ビエンチャン・ワットタイ国際空港での国際線ターミナル運営事業の経験を生かし、仙台国際空港の運営に参加していきます。今後もパートナー各社との協業の下、国内外での空港運営を積極的に展開していきます。



ビジネスを通じた社会的課題への取り組み

課題	取り組み
「快適ですこやかな社会」の実現	燃料電池販売事業
「持続可能な社会」の実現	炭素繊維リサイクル事業の推進

豊田通商ならではの価値創造事業

お客さまの「最適バリューチェーン」の実現

世界各国に有する自社物流拠点で提供する集荷混載物流（ミルクラン）、中継地物流（クロスドック）と、IT活用によるグローバル物流ネットワークにより、多数のメーカー・サプライヤーへの小ロット・多頻度納入を実現しています。受発注・在庫管理などの需給管理機能を付加することにより、お客さまのニーズに応じた部品物流サービスを提供し、部品安定供給に貢献するとともに、輸送コストの低減・納期短縮・在庫削減を可能にしています。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

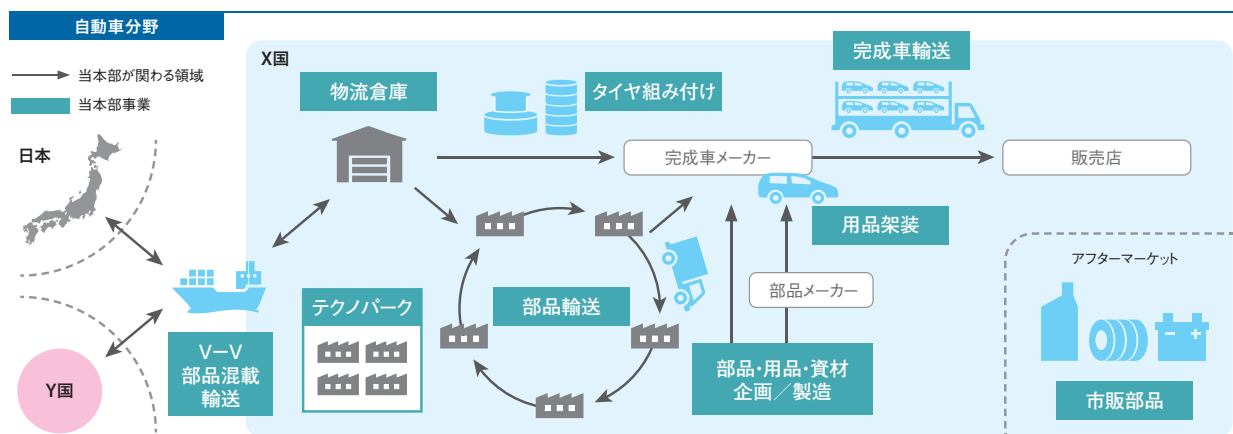
で、それぞれの商品のサプライチェーンの中でさまざまな付加価値を提供しています。

また、テクノパーク事業、パーツ・アッセンブリー事業、完成車輸送事業、用品架装事業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「最適バリューチェーン」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。

当本部が提供するバリューチェーン



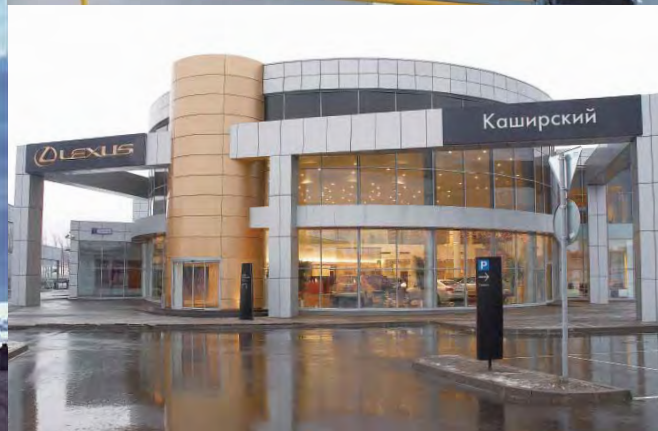
グローバル部品・ロジスティクス本部の事業群



自動車本部

事業分野

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自動車バリューチェーンの構築



市場環境

- 当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、新車・中古車販売や販売金融などの需要拡大が見込まれます。また、先進国では、お客さまへのアプローチや自動車そのもののデジタル化といった技術革新が進んでいます。

リスクと機会

- 当本部にとっては、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、中長期的な観点では人口増・経済発展に伴う着実な自動車市場の拡大が見込まれ、外部環境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。

□ 事業の強み

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ほか、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173カ国（事業経営展開は84カ国）に及びます。

これから本格的なモータリゼーションを迎える新・新興国をコア市場と捉え、総輸入販売代理店を中心に積極的な事業展開を推進しています。

総輸入販売代理店事業の展開国では、さらに小・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し、バリューチェーンの構築・拡大、複数事業・機能のコンビネーションによる独自の強みを発揮しています。



Director's Comment

世界の多様な市場に対応する
戦略・ノウハウ・人材を有した
信頼度No.1の自動車販売集団と
なることを目指してまいります



常務取締役
自動車本部長
貸谷 伊知郎

こうした多くの国での多角的な自動車関連事業を通じて、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。

また、2012年のCFAO社への資本参画により、当本部としてはアフリカ54カ国中53カ国でのネットワークが構築でき、アフリカ大陸ほぼ全てを面で捉えることが可能となりました。同社とは、協業推進とシナジー最大化をさらに進めていきます。

□ 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、販売店事業において、販売・補給部品・アフターサービスの三位一体の体制・活動を強化し、取り扱いブランド全てのお客さまにとっての安心・安全を、そして商品・ブランドへの信頼向上を追求していきます。

さらには、各地域に配置した統括拠点の機能を発揮しながら、三位一体の体制・活動にとどまらず、常に安全・環境を最優先とした活動を進めていきます。

また、コンプライアンスを遵守し、雇用創出・人材育成などを通じて地域社会の発展に貢献するとともに、政府とのパイプを生かした政策提言も行いながら、自動車産業全体あるいはその国全体の健全な発展に貢献することを目指しています。

一方で、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、当社の事業領域拡大を牽引することも目指しています。

戦略に基づく取り組み

インドネシアで中古車オークション事業への参画

2015年10月、インドネシアにおいて、アストラグループのPT. Balai Lelang Serasiに資本参加し、中古車のオークション事業に参入しました。同社は、インドネシア全土の10拠点でオークション事業を展開し、2007年に設立されて以来、毎年成長を続ける業界No.1の会社です。

同国では、自動車新車市場の急成長に伴い、中古車市場も今後飛躍的に拡大すると予想されています。

当社がこれまで日本や新・新興国で培ってきた中古車事業の経験・ノウハウを生かし、同社のオペレーションの近代化を進めながら、オークション事業のさらなる拡大を進めていきます。

また、オークション事業から派生し、中古車流通業界での新たなバリューチェーンの創造も視野にビジネス拡大を目指していきます。



ジャマイカで新アウトレットオープン

2016年2月、ジャマイカにおいて、トヨタ車・日野車の総輸入販売代理店・販売店事業を展開するToyota Jamaica Limitedは、首都キングストンでの本店リノベーションに加え、新アウトレットをオープンしました。

この新アウトレットは、首都キングストン市街地の高級住宅街に位置しており、同国でシェアNo.1を誇るトヨタの旗艦店として、お客さまに満足いただけるきめ細やかなサービスの提供をしていきます。

また、同社は、産業地区に位置する本店の強化と、個人のお客さまを中心にサービスを提供する新アウトレットのオープンにより、さらなる需要の取り込み、事業の拡大を目指していきます。



ビジネスを通じた社会的課題への取り組み

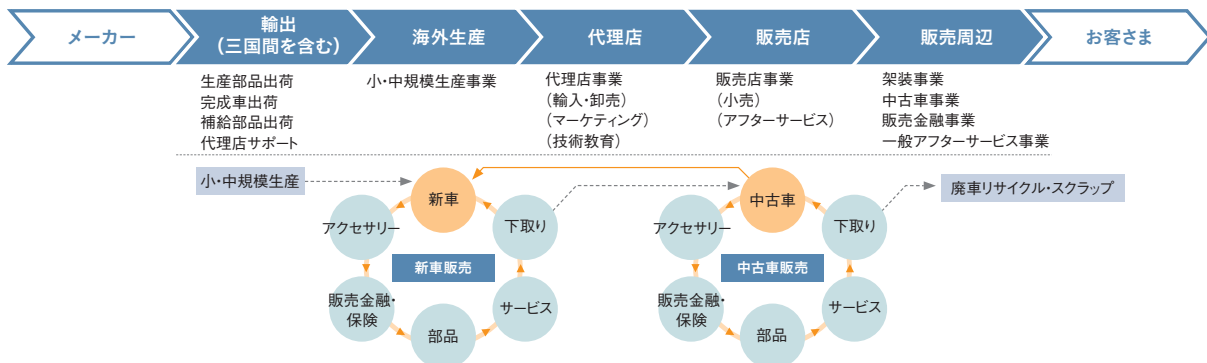
課題	取り組み
「未来における利便性の高い社会」の実現	新・新興国での自動車販売と高品質なサービス提供による健全な自動車市場・産業の育成に貢献

豊田通商ならではの価値創造事業

三位一体の販売事業と販売バリューチェーン拡充

当本部の柱となる総輸入販売代理店事業経営、販売店事業経営では、それぞれ仕様が異なる各国の事情に合わせた車両の「販売」とともに、「補給部品」、技術教育などスタッフ育成への取り組みも含めた「アフターサービス」の3つのオペレーションを一体とした体制を整えています。また、

自動車バリューチェーンの構築・拡大を目指し、自社販売車両に関する周辺事業として小・中規模生産事業、架装事業、中古車事業、販売金融事業などを、さらに非自社販売を含めた全てのお客さまを対象とした一般アフターサービス事業や中古車流通事業なども積極的に推進しています。



世界に広がる事業展開と地域戦略

総輸入販売代理店、販売店など事業経営を展開している国数は、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84カ国に上り、それぞれの事業展開を地域ごとに捉え、地域全体の最適化を考えた事業展開を行っています。アフリカ、アジア、オセアニア、中南米・カリブな

ど、それぞれに地域統括拠点を設置し、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・拡大を目指した必要機能強化、事業開拓戦略を包含した地域全体戦略に基づき、今後も積極的に新市場開拓・販売拠点網拡充を進めていきます。



機械・エネルギー・ プラントプロジェクト本部

事業分野

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
エネルギー	電力事業・ガス事業・石炭事業・石油事業の開発・運営、関連製品の国内外取引
プラント・建設機械	電力・石油・水・海洋などのプラント供給・建設、建設機械の国内外取引、関連事業の開発・運営

市場環境

- シェール革命などの供給過剰による資源価格の低迷、不安定な国際情勢といったマイナス要因の一方、中長期的にはCOP21におけるパリ協定の合意、アフリカ新興国の経済成長などのプラス要因を見込んでおります。

リスクと機会

- 2014年後半から続く原油価格、ガス価格低迷による影響、中国景気減退に伴う建設機械市場の低迷などのリスクがある一方、先進国の再生可能エネルギー需要や次世代自動車（燃料電池車、電気自動車）に関連する市場の拡大などを機会として捉えています。

□ 事業の強み

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部は、自動車産業分野を中心とした機械設備分野、電力・ガス・石油・石炭などのエネルギー分野、各種プラント・建設機械分野において、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。

エネルギー分野では、エネルギーの長期安定確保のため、中東原油・東南アジア重油の調達、豪州・北米におけるガス生産事業、豪州における石炭生産事業などに取り組んでいます。発電事業は、従来型火力発電のみならず、風力・太陽エネルギーなどの再生可能エネルギー発電においても全世界規模で展開しています。

プラント・建設機械分野では、事業提案・資金調達・設計・調達・建設工事に至るまで、新興国におけるインフラ整備に貢献するとともに、建設機械の拡販にも注力しています。



Director's Comment

機械設備、エネルギー、プラント・
建設機械などの多岐にわたる
事業分野においてシナジーを追求し、
当社の強い地域でNo.1事業の
創造を目指します

常務取締役
機械・エネルギー・プラント
プロジェクト本部長

日高 俊郎



□ 中長期的な取り組みと重点戦略

当本部は、自動車メーカーの設備投資過剰感による投資抑制、シェール革命・環境対応に伴うエネルギー需要構造の転換、中東・アフリカにおける政情変化など、常に事業環境の変化に応じた取り組みを求められています。

具体的に、機械設備分野では、新興国製造業においてニーズが高まっているロボット活用による自動化の推進や今後の発展が期待されている次世代自動車の共同開発を行っていくことで、自動車生産設備事業以外の新たなビジネスチャンスを発掘し、ビジネスの拡大を目指しています。エネルギー分野では、石油・石炭などのトレーディング機能に付加価値をプラスする船舶事業へ参画するなど、中長期的なビジネスの構築を行っています。電力事業では、地球環境問題解決に貢献する

事業として、再生可能エネルギー(風力・太陽光・太陽熱・地熱・バイオマスなど)を中心に、世界各国で安定電力供給を担うクリーンエネルギー創造事業の拡大を図っています。またプラント・建設機械分野では、当社重点地域であるアフリカにおいて、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」インフラ輸出戦略に注力しています。

今後は、機械設備、エネルギー、プラント・建設機械の各分野において、既存ビジネスの収益基盤をより強固にすると同時に、自動車生産設備事業で培ってきたノウハウをエネルギー事業やインフラ事業に生かすなど、各分野の連携を強化し、新たなシナジーや事業の創出を追求する方針です。

戦略に基づく取り組み

天然ガス焼き火力発電所の建設・運営に参画

米国インディアナ州において、St. Joseph天然ガス焼き火力発電所(以下「セントジョセフ発電所」)の建設・運営に参画しました。セントジョセフ発電所は発電容量700MWで、2015年11月に本格着工し、2018年春の完工・商業運転開始を予定しています。運転開始後は、北米最大の電力卸売市場であるPJM*を通じて電力を供給する計画です。当社は北米地域を電力事業における重要市場の一つと位置付け、売電形態の多様化と電力事業の拡大により、現地での電力安定供給に取り組んでいます。今後も北米市場での天然ガスの利用・エネルギー効率に優れたシステムの採用・再生可能エネルギー利用による環境に配慮した発電事業を積極的に推進していきます。

* PJM: 米国北東部13州の全部または一部およびワシントンD.C.を管轄する独立系統運用者



東アフリカ最大の貿易港 港湾クレーン案件受注

三井造船(株)と共に、東アフリカ最大の貿易港であるケニア・モンバサ港向けに、港湾クレーンを受注しました。今回納入するガントリークレーンには、CO₂排出量を大幅に削減した環境配慮型のハイブリッド技術が採用されています。ケニア唯一の国際貿易港であり、かつ東アフリカの玄関口となる同港の開発により、東アフリカ地域全体の経済発展に貢献するものと期待されています。



ビジネスを通じた社会的課題への取り組み

課題	取り組み
「快適ですこやかな社会」の実現	仙台空港運営事業
「持続可能な社会」の実現	再生可能エネルギー事業

豊田通商ならではの価値創造事業

機械・設備の一貫したサポート機能および資源開発から安定供給までのバリューチェーン

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、お客様の生産体制の構築に貢献しています。また、エネルギー資源の

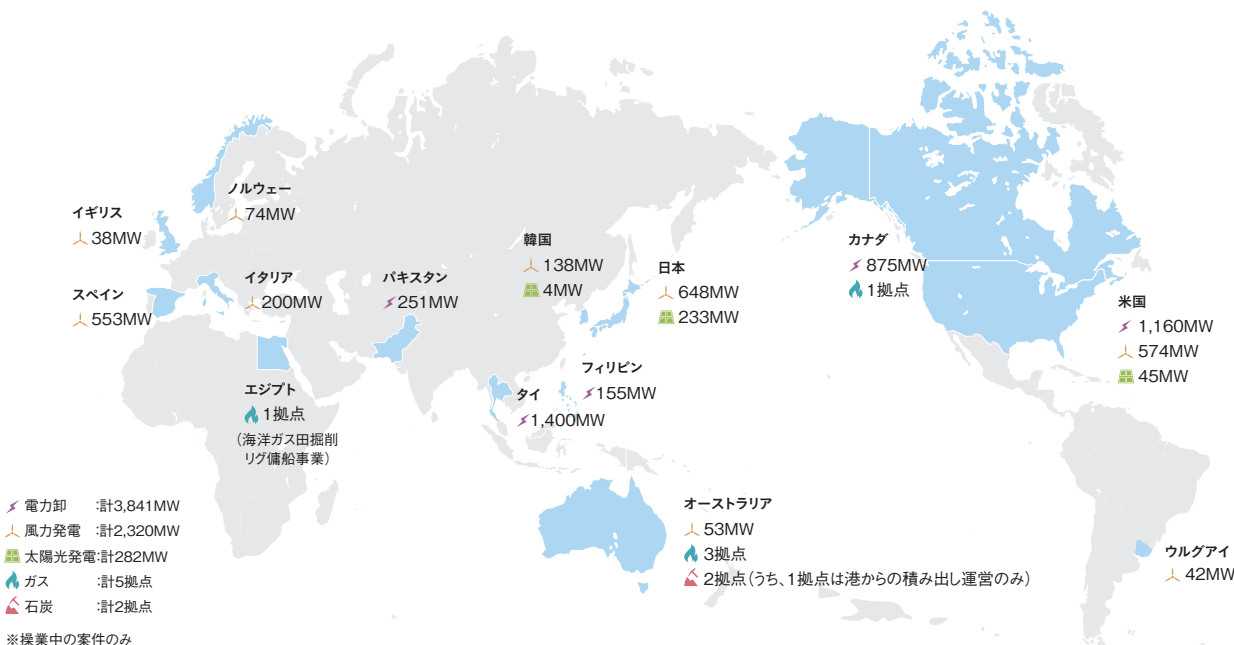
安定的確保を目指し、石油・天然ガス・石炭などの資源開発・調達・供給、発電事業、水処理事業などを全世界規模で展開しています。



発電事業、ガス・石炭の資源開発・生産やその周辺事業をグローバルに展開

再生可能エネルギーをはじめとする発電事業、ガス・石炭などの資源開発・生産、さらにガス生産用掘削リグ・石炭積

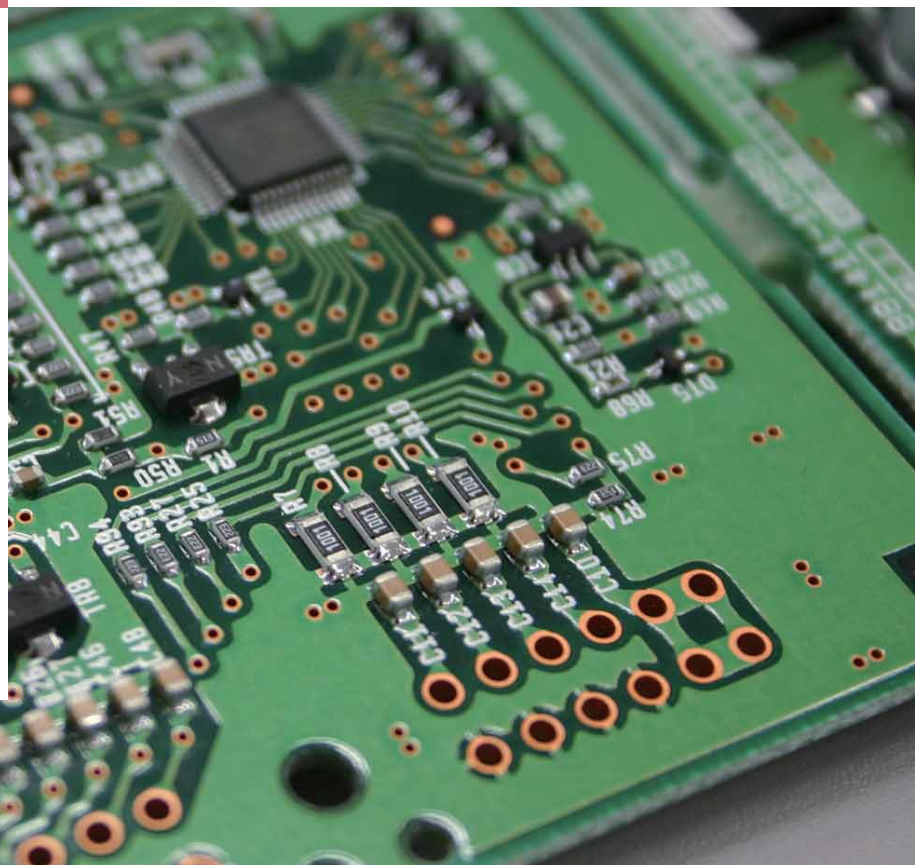
出港などの周辺事業へも取り組み領域を広げ、日本のみならず世界各地におけるエネルギー供給に貢献しています。



化学品・ エレクトロニクス本部

事業分野

化学品	自動車材料事業は、原材料の調達・加工・販売・物流までを一貫した機能でグローバルに展開し、化学品事業は、消費財・肥料・医薬品などの幅広い商品をサプライチェーンの川上である原料の調達から川中の中間製品販売、川下である消費財の製造まで手掛ける
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とソフトウェアを取り扱うとともに、さまざまな産業でICTサービスをグローバルに提供。また、次世代モビリティ事業は、次世代のクルマ社会のために自動運転やテレマティクス関連の製品やサービスを提供すると同時に、新しい技術の発掘と事業化を推進する



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技術の活用が本格化します。また自動車分野では、軽量化・環境配慮を目的とした新素材の開発と自動運転をはじめとした次世代モビリティ化が加速します。

リスクと機会

- 原油価格の下落や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、ソフトやコンテンツへの技術革新にも柔軟に対応していきます。

□ 事業の強み

化学品・エレクトロニクス本部は、自動車材料、化学品、電子デバイスおよびICTソリューションの4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、自動車用樹脂の製造・販売、部材の供給を行うとともに、次世代自動車の原料・部材の企画提案を進めており、グローバルネットワークを活用してお客さまのニーズに対応しています。

化学品分野では、包装材料、洗剤原料、衛生材料など、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力とネットワークを生かしてビジネスを拡大するとともに、肥料や医薬品分野など新しい領域へも積極的に挑戦しています。

電子デバイス分野では、日本最大の電子デバイス商社グループとして、自動車・家電・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。



Director's Comment

「無から有をつくる」
「変化を先取りし社会の役に立つ」
という商社の原点に立ち、
個人と組織が共に成長して
お客さまへ価値を提供していきます

専務取締役
化学品・
エレクトロニクス
本部長

松平 惣一郎



ICTソリューション分野では、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、次世代モビリティではPHV・EVなどの環境車向け技術開発ならびに「つながるクルマ」向けデバイス・サービス開発、次世代の自動運転社会に対応するインフラの整備や技術開発、新規サービスの開発・構築・事業化に取り組んでいます。

□ 中長期的な取り組みと重点戦略

自動車や一般消費財、資源など広範な商品に関わる当本部は、先進国・新興国の多様なニーズが混在する中で、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、基盤事業の拡大と効率の運営を両立させるとともに、新地域・新市場への横展開と、次世代自動車への企画提案を通じて新たな事業にチャレンジしていきます。

化学品分野は、世界市場で優位を持つ事業単位の結合によってシナジーを生み、次の収益の柱となる事業を育てながら社会の変化を明敏に捉えた新たな事業にチャレンジしていきます。

電子デバイス分野では、さらに高速化・データの大容量化が進む情報社会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。

ICTソリューションの次世代モビリティ分野では、自動車の知能化・情報化および交通インフラの高度化を見据えた優良な技術を発掘し、当社グループが新しい機能を持って事業を展開していきます。

戦略に基づく取り組み

中国での高吸水性樹脂の生産能力増強

当社が30%、三洋化成工業(株)が70%を出資するSDPグローバル(株)が、同社の中国現地法人である三大雅精細化学品(南通)有限公司(SDN)で紙おむつ向け高吸水性樹脂(SAP)の生産能力を年産23万トンに増強しました。中国をはじめとした新興国での紙おむつ向けSAP需要の急速な伸びに応えるもので、当社は販売・物流網、原料調達力などを通じて、SDPグローバル(株)およびSDNの発展に寄与していきます。

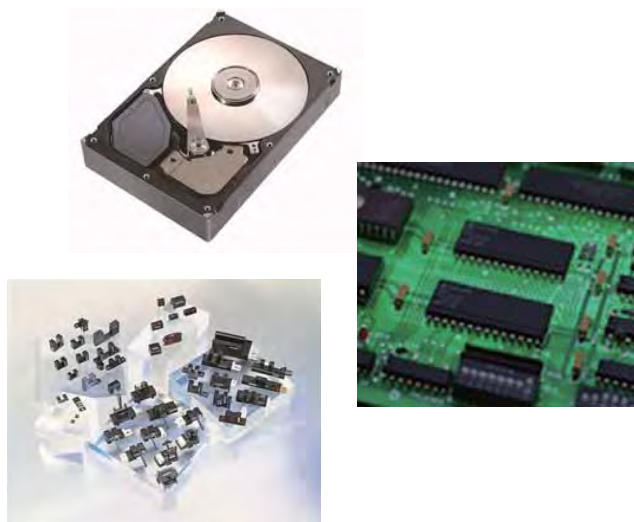
さらにマレーシアにおいて新規生産拠点であるSDP GLOBAL (MALAYSIA) SDN. BHD.を設立しました。アセアン地域の生活水準向上に伴う需要増に対応し、2018年第2四半期からの生産を予定しています。



電子デバイス事業の強化 ((株)トーマンエレクトロニクス)

(株)トーマンエレクトロニクスは国内外の幅広い分野で半導体・電子部品・モジュール製品を提供しています。

2014年12月に、当社は意思決定スピードの迅速化と成長領域への人的・資金的な経営資源の重点配分を実現するため、(株)トーマンエレクトロニクスを完全子会社化しました。2015年7月には、(株)トーマンエレクトロニクスと(株)豊通エレクトロニクス(当社100%出資会社)は、東京エレクトロデバイス(株)と販売代理店契約を締結し、同社の自社ブランド「inrevium (インレビウム)」を通じて、車載分野、医療・FAなど産業機器分野でビジネスを共同展開しています。



ビジネスを通じた社会的課題への取り組み

課題	取り組み
「快適ですこやかな社会」の実現	ケニアでの肥料生産事業
「持続可能な社会」の実現	チリでのヨード開発・生産事業

豊田通商ならではの価値創造事業

自動車材料・化学品のバリューチェーン

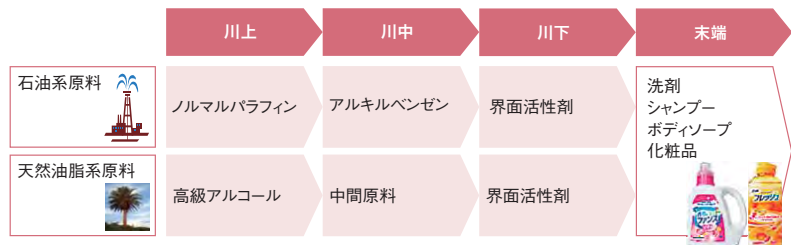
自動車材料事業では、原材料の調達、コンパウンド、在庫・物流、部品加工まで一貫した機能をグローバルに展開しており、化学品事業では幅広い商品群で川上・川中・川下のバリューチェーンを構築しています。

自動車材料事業

※以下チェーンの彩色部が事業領域



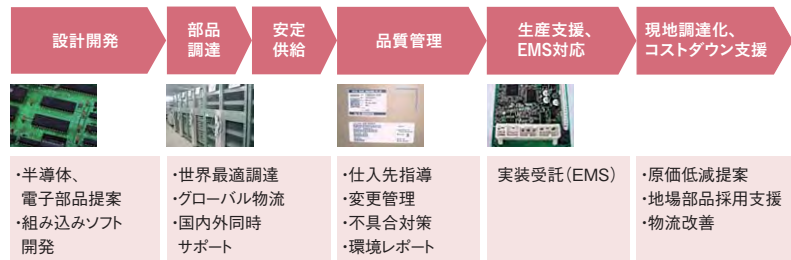
化学品事業 (洗剤の例)



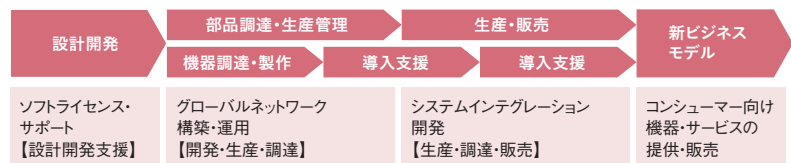
電子デバイス・ICTソリューションのバリューチェーン

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・廉価・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しており、ICTソリューション事業では各バリューチェーンでグローバルにICTサービスを提供しています。

電子デバイス事業



ICTソリューション事業



食料・生活産業本部

事業分野

穀物	穀物輸入取扱数量シェア国内トップクラス。国内4カ所に保有する物流拠点を通じて穀物を安定供給
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。先進的な循環型農水産業への取り組み
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）、保険仲介会社の設立などによる海外展開
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、小売事業の企画・運営、海外展開
リビング&ヘルスケア	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、住宅関連事業



市場環境

- 国内では人口減少により市場は縮小傾向にあります。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。当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・安全なモノ・サービスを提供していきます。

□ 事業の強み

食料・生活産業本部は、穀物・食品・保険・ライフスタイル・リビング&ヘルスケアの5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、国内4カ所に保有する穀物サイロを中心とした飼料コンビナートを強みとしています。大型船がそのまま横付けできる岸壁を備え、サイロからその後背地にあたる配合飼料メーカーへ専用ラインで原料を供給し、その取扱数量は国内トップクラスを誇っています。

食品分野では、国内外の加工拠点・給食事業子会社を活用し、市場の多様なニーズに対応しています。輸入食品は厳選した製品を海外で調達し、流通業界を通じて販売しています。

保険分野では、国内で各種保険を提供する保険代理店業をはじめ、海外ではプロジェクト保険や管財保険のほか、新しい保険サービス提供へと活動領域を広げています。



Director's Comment

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安心・安全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



専務取締役
食料・生活産業
本部長
三浦 芳樹

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。

リビング&ヘルスケア分野では、ヘルスケア事業、病院事業・医療周辺のサービス事業、企業の海外進出をサポートするホテルレジデンス事業などを展開しています。

□ 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やM&Aなど、製造販売機能獲得に向けた投資を積極的に行い、海外展開を図るとともに、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。また、循環型農水産業システムの構築と生物多様性の保全を

目指し、農産物生産、水産養殖事業、堆肥・肥料製造に注力していきます。

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、独自の繊維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。

リビング&ヘルスケア分野では、医療事業において、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。ヘルスケア事業では、既存の介護用品事業だけでなく、よりサービスに特化したシニアおよびアクティブシニア向けの事業拡大を目指します。建設関連事業では、国内外において、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。

戦略に基づく取り組み

ブラジルの穀物インフラ事業会社を買収

ブラジル中・北東部で穀物倉庫や鉄道積み替え施設、輸出ターミナル運営など穀物インフラ事業を展開する NovaAgri Infra-Estrutura de Armazenagem e Escoamento Agrícola S.A.の株式を100%買収し、子会社化しました。本件により、当社はブラジルでの穀物インフラ事業に加えて、穀物集荷・輸出事業に参入します。



インドネシアのホテルレジデンス「AXIA SOUTH CIKARANG」第2期客室棟オープン

2014年よりインドネシア・リッポーチカラン地区にて日系企業の長期滞在者や出張者を対象とする宿泊・居住施設とサービスを提供する「AXIA SOUTH CIKARANG」を運営しています。旺盛な宿泊需要に応えるべく、第1期客室棟に続き、第2期客室棟を増設し、2016年4月より営業を開始しています。第2期客室棟では、第1期にはなかった新しいタイプの客室を追加し、また、娯楽設備やビジネスセンターを新たに設けることで長期滞在者および出張者の幅広いニーズに応えます。



ビジネスを通じた社会的課題への取り組み

課題	取り組み
「快適ですこやかな社会」の実現	インドでの病院事業
「持続可能な社会」の実現	クロマグロ完全養殖事業／多収穫米事業

豊田通商ならではの価値創造事業

幅広い事業領域において人々の生活をサポート

食料・生活産業本部は、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

ジネスを進めており、急激に変化する市場に迅速に対応していきます。

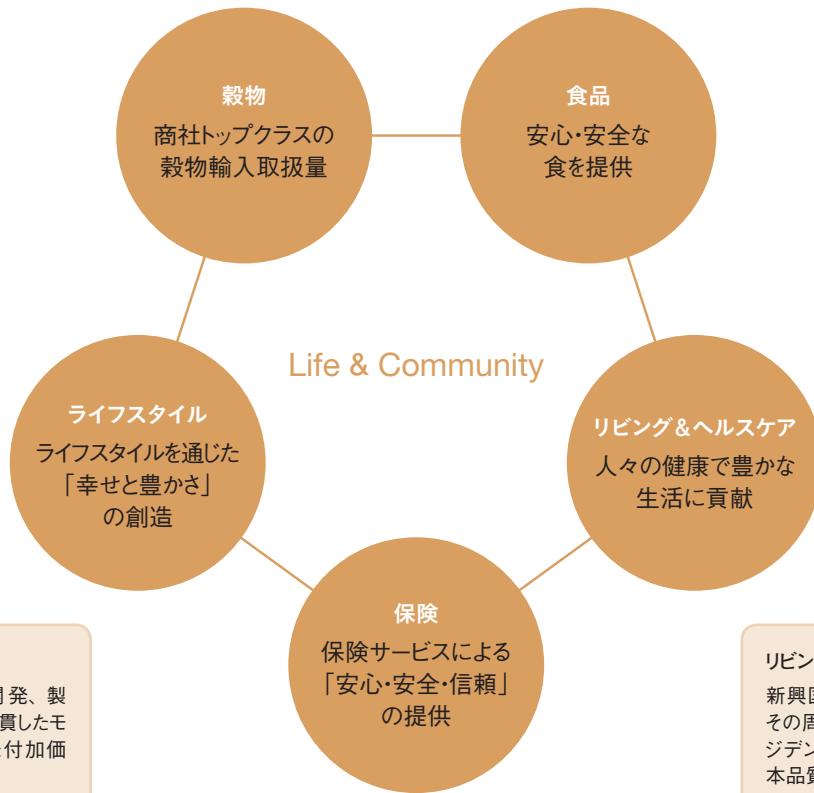
穀物事業

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



食品事業

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拡大、農水事業に関する社会的課題解決に寄与する事業展開



ライフスタイル事業

製品企画、素材開発、製造、物流、販売の一貫したモノづくりを基軸とした付加価値を提供



保険事業

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



リビング&ヘルスケア事業

新興国での総合病院およびその周辺事業、また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展開







Stakeholder Dialogue

- 68 マネジメント体制
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 75 豊田通商のCSR(企業の社会的責任)

マネジメント体制



取締役

- ① 取締役会長[※]
小澤 哲
- ② 取締役社長[※]
加留部 淳
- ③ 取締役副社長[※]
浅野 幹雄
CIO (Chief Information Officer)
国内地域・顧客管掌、海外地域管掌(副)、
欧州地域統括
- ④ 取締役副社長[※]
横井 靖彦
東京本社担当、海外地域管掌、
国内地域・顧客管掌(副)、新興地域統括
- ⑤ 取締役副社長[※]
山際 邦明
社長特命事項担当、海外地域管掌(副)

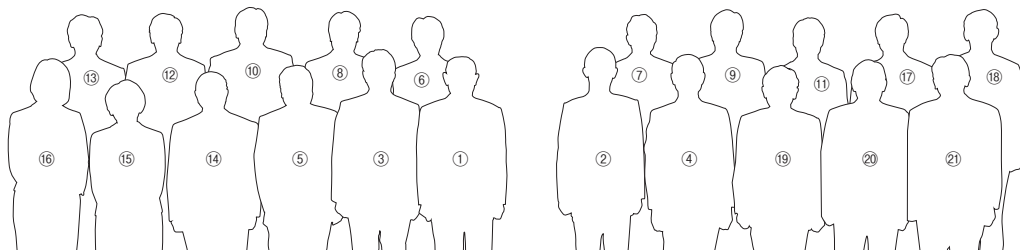
※代表取締役

- ⑥ 専務取締役
松平 惣一郎
化学品・エレクトロニクス本部長
東京本社担当補佐、東アジア地域統括
- ⑦ 専務取締役
服部 孝
東京本社担当補佐、アフリカ地域統括
- ⑧ 専務取締役
大井 祐一
グローバル部品・ロジスティクス本部長、
豪亜地域統括
- ⑨ 専務取締役
三浦 芳樹
食料・生活産業本部長
- ⑩ 常務取締役
柳瀬 英喜
コーポレート本部長

- ⑪ 常務取締役
日高 俊郎
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部長
- ⑫ 常務取締役
村田 稔
金属本部長、北米地域統括
- ⑬ 常務取締役
貸谷 伊知郎
自動車本部長
- ⑭ 社外取締役
高橋 治朗
- ⑮ 社外取締役
川口 順子
- ⑯ 社外取締役
藤沢 久美

監査役

- ⑰ 常勤監査役
志治 芳弘
- ⑱ 常勤監査役
塩崎 泰司
- ⑲ 監査役
豊田 鐵郎
- ⑳ 監査役
田島 和憲
- ㉑ 監査役
桑野 雄一郎





執行役員

[常務執行役員]

平井 鉄郎

コーポレート本部長補佐
自動車本部長補佐

荒木 良文

豊田通商ブラジル社長

佐藤 博文

豊田通商タイランド社長

丹羽 裕之

自動車本部長補佐

林 静

豊田通商インディア社長
コロンボ事務所長

松下 剛

食料・生活産業本部副本部長

近藤 隆弘

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部
副本部長

近藤 秀樹

金属本部長補佐

谷 重樹

化学品・エレクトロニクス本部長補佐
(株)トーマンエレクトロニクス社長

大場 清義

グローバル部品・ロジスティクス本部長補佐

濱本 裕二

機械・エネルギー・プラントプロジェクト
本部長補佐

[執行役員]

井上 義博

機械・エネルギー・プラントプロジェクト
本部長補佐

椿本 光弘

豊田通商中国総経理、東アジア総代表
北京事務所長

江山 純

グローバル部品・ロジスティクス本部長補佐

竹内 直樹

自動車本部長補佐

永井 康裕

コーポレート本部長補佐
豊田支店長

田坂 寛

食料・生活産業本部長補佐
福助(株)社長

近藤 正範

機械・エネルギー・プラントプロジェクト
本部長補佐
自動車本部長補佐

鈴木 敏

豊田通商メキシコ社長

早田 元哉

食料・生活産業本部長補佐
NovaAgri社長

斉藤 尚治

金属本部長補佐

富永 浩史

コーポレート本部長補佐
(株)豊通シスコム社長

岩本 秀之

コーポレート本部長補佐

鈴木 務

豊田通商ヨーロッパ社長
豊田通商UK社長

柚原 一夫

海外地域管掌補佐
金属本部長補佐
機械・エネルギー・プラントプロジェクト
本部長補佐

秦 直之

金属本部長補佐
大阪支店長

山波 正人

自動車本部長補佐

稲角 秀幸

機械・エネルギー・プラントプロジェクト
本部長補佐
(株)ユーラスエナジーホールディングス社長

青木 厚

化学品・エレクトロニクス本部長補佐

服部 治行

食料・生活産業本部長補佐

神谷 哲也

化学品・エレクトロニクス本部長補佐

前田 滋樹

グローバル部品・ロジスティクス本部長補佐

佐合 昭弘

豊田通商アメリカ社長

浦田 和幸

化学品・エレクトロニクス本部長補佐

今井 斗志光

CFAO社副社長

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。(2016年6月23日現在)

社外取締役が経営・監督機能を十分に果たせるよう、取締役事務局（経営企画部）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。

○ 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。

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。

○ 役員報酬案策定会議・役員人事案策定会議を新たに設置

役員報酬案策定会議は取締役への報酬案に関する検討を行い、役員人事案策定会議は取締役の指名に関する検討を行う会議体です。両会議体とも社外取締役を構成メンバーに含み、その検討結果を参考に取締役会が審議し、決議を行います。

■ 社外役員の主な活動状況

区分	氏名	主な活動状況
取締役	高橋 治朗	取締役会 18回／18回
取締役	川口 順子	取締役会 15回／18回
取締役	藤沢 久美	取締役会 17回／18回

内部統制

当社は2006年5月25日取締役会にて決議された「内部統制システム構築の基本方針」に基づいて、業務の効率性、有効性を確認しています。年1回、取締役会においてこのシステムのモニタリングを実施し、必要に応じ、諸規程や業務の見直しなどを行い、実効性の向上に努めています。

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。当社および当社グループの状況は定期的に取締役会へ報告を行い、グループ全体に大きな影響を及ぼす事象については、当社取締役会にて判断を行っています。

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おります。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。2016年4月には従来ERM部の中にあつた監査グループを社長の直轄部門の「監査部」として独立させ、ガバナンス体制を強化しました。監査部では連結ベースでの内部監査業務、内部統制報告制度に関する企画・立案を行い、実施してまいります。

区分	氏名	主な活動状況
監査役	豊田 鐵郎	取締役会 17回／18回
監査役	笹津 恭士	取締役会 17回／18回
監査役	田島 和憲	取締役会 18回／18回

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および定款に適合するためにさまざまな施策を実施しています。社長を委員長とするCSR推進委員会を設置し、企業活動全般における企業倫理面ならびに法律面からの取り組みに加え、環境問題、社会貢献活動、安全推進活動などについて重点的に対応・取り組みを進めています。また、行動指針をより具体化したGlobal Code of Conduct & Ethics（グローバル行動倫理規範、略してCOCE）を2016年7月に新たに制定しました。COCEは国内外のグループ社員が集結し、共通言語として英語で策定、日本語含め各言語版も作成しグローバルに展開しています。「COCEブックレット」各言語版を当社イントラネットに掲載し、周知徹底を図ってまいります。内部通報窓口は社内および社外に設置し、企業倫理に関する通報や相談に応じています。

○ 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規範を役員や社員に浸透させるために、各種研修やセミナーを実施し、法令遵守の徹底を図っています。

2015年度も新入社員向け・担当者向け・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」「CSR」などの研修をe-ラーニングで実施しました。

○ 体制強化

グローバルベースでのコンプライアンス意識向上のため、2016年4月よりERM部内に専門組織（コンプライアンス統括室）を新設しました。こちらではコンプライアンス方針の策定および統括を行います。

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」と定義しています。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つつ、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バッファ（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、リスク管理活動を適切に実施するため、事業投資リスク、信用リスク、市場リスク、カントリーリスク、安全衛生および環境保全に関するリスクについては、各種リスクの主管部署を通じて、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。

さらに、副社長を委員長とするERM委員会を定期的に開催し、上記に記載のリスクに関する全社的な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＝

○リスクアセットマネジメント

主にバランスシートの資産額に、最大予想損失率であるリスクウェイトを乗じて、リスクが顕在化した際に被る最大想定損失額であるリスクアセットを計測します。連結ベースのリスクアセット総額とリスクバッファのバランスを定期的に経営層へ報告することにより、経営の安全性を管理しています。

また、上記のリスクアセット総額を国ごとに把握し、各国ごとに定めた上限値の範囲内に抑えることで、リスクの過度な集中を防ぐカントリーリスク管理を行っています。

○事業投資リスク管理

新規投資については、戦略性および全社優先順位を議論した上で、担当営業部だけでなく、コーポレート本部担当者も検討初期段階から参画し、幅広い視点から投資リターン、各種リスク分析など当社投資基準に適合しているか検討を行います。また、投資実行後は計画通りの投資リターンを得て、リスク資産に見合った利益を確保しているかなどのモニタリングを実施し、計画通りに進行していない案件に対する再建・撤退ルールを厳格に運用しています。

○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

売契約のない在庫／買契約、買契約のない売契約など、商品価格変動リスクに晒される取引については、ポジション残高に限度枠を設定し、限度枠遵守状況の定期的なモニタリングを行っています。さらに、価格変動の激しい、非鉄、穀物、綿花など、取引所などで取引される金融商品については、ポジション限度枠に加えて、損失限度枠を設定、管理することで損失発生時の極小化に努めています。

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の皆さま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、投資家の皆さま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。（2015年度はCFAO事業、水素事業などの説明会を開催）

海外投資家に対しては2014年度より欧州・アジア・中近東へ訪問し、継続的に個別ミーティングを実施しています。また個人投資家向けには継続的に会社説明会を実施しており2015年度は全国12カ所にて約1,300名にご参加いただきました。



IR説明会の様子

○株主総会

株主総会においては一人でも多くの株主の皆さま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、さらには議決権行使プラットフォームにも参加し、国内外の機関投資家の皆さまが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。

社外取締役の選任

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、グローバルな経験や見識、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。

重要な兼職の状況(2016年7月1日現在)		選任理由
高橋 治朗	名港海運株式会社代表取締役会長	名港海運株式会社において長年にわたり経営者として活躍し、また名古屋商工会議所会頭の経験を有しております。これらの経営全般にわたる豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映いただくため、選任しています。
川口 順子	石油資源開発株式会社取締役	環境大臣、外務大臣などの要職を歴任し、またサントリー株式会社常務取締役(生活環境部担当)の経験を有しています。これらの環境問題や国際的な政治・経済動向に関する高度な専門的見識を当社の経営に反映いただくため、選任しています。
藤沢 久美	株式会社静岡銀行取締役 株式会社クリーク・アンド・リバー取締役	投資信託評価会社を起業し代表取締役を務めたほか、株式会社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おります。また経済産業省、金融庁など政府関係の多くの公職にも就いております。これらの豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映いただくため、選任しています。

社外監査役の選任

選任理由	
豊田 鐵郎	事業上の重要な取引先の役員を兼ねており、当社事業に対する広い見識と深い理解および株主視点に立った適切な取締役の執行監視・牽制をいただくため、選任しています。
田島 和憲	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執行監視・牽制をいただくため、選任しています。
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執行審査・牽制をいただくため、選任しています。

役員報酬

取締役の報酬については、株主総会で決議された限度額の範囲内において、会社業績、会社を取り巻く経営環境などを総合的に勘案の上、「役員報酬案策定会議」の意見を参考に取締役会が決定しています。

監査役の報酬については、株主総会で決議された限度額の範囲内において一般情勢・責任などを勘案し、監査役会の協議によって決定しています。

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)	544	544	—	—	15
監査役(社外監査役を除く)	85	85	—	—	3
社外役員	75	75	—	—	6

※1 上記には、2015年開催の定時株主総会終結をもって退任した取締役2名および監査役1名を含んでいます。

※2 2007年開催の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90百万円です。

※3 2014年開催の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。

社外取締役からのメッセージ



高橋 治朗
社外取締役

人材への投資は「人財」となり、会社を支える石垣となって、天守閣となるでしょう。

前期の営業成績は残念な結果に終わりました。今期は世界的に政治経済が不安定な時期とは思いますが、経験を生かし新しい気持ちでチャレンジしていきましょう。

商社にとって投資は必要な機能です。投資の対象は資源、企業、商品など、いろいろありますが、最も大切なのは人への投資だと思います。相場に左右される資源、商品と違い、人材への投資は「人財」となり、会社を支える石垣となって、天守閣となるでしょう。「原点に立つ」という社長のメッ

セージで、社会に貢献する仕事をするのが豊田通商グループの基本理念とされています。人財教育をさらに推進し、各人が日頃の努力と現場に立脚した正確な情報があれば今後の発展は間違いないでしょう。

自動車、金属、化学品などの基本的な事業に加え、これからも成長していくと考えられる情報、環境、エネルギーなどの分野にも現在以上に注力し、適切な体制づくりと人財投入で、さらなる発展ができるよう、協力させていただきたいと思っています。



川口 順子
社外取締役

前向きな行動につながってもらえる形で伝えているか、いつも自問自答しています。

社外取締役という仕事はなかなか難しい仕事だと実感しております。私が豊田通商を十分に理解しているか、株主の利益、社会の期待を適切に反映した発言をしているか、それを会社の皆さんに、前向きな行動につながってもらえる形で伝えているかなどをいつも自問自答しています。

豊田通商のガバナンスは、きちんと機能しているとの印象を持っています。これは、幹部の方々や社員の長年の積み重ねのたまものだと思います。そ

の意味で、社外取締役として、前向きな仕事をしていくことができることをうれしく思っています。

世界は今、経済、技術、政治など、いろいろな分野で大きな構造変化の中にあり、私たちは先が見えない中で仕事をしなければなりません。ガバナンスの徹底は、リスクを避け石橋を叩いて渡ることを意味しません。ガバナンスが機能していればこそ、この変化の中でニーズを先取りすべく果敢に挑戦し、リスクを取る大きな仕事ができると私は考えています。



藤沢 久美
社外取締役

取締役会では、フェアネス(公平性)を重視して発言をしています。

厳しい環境の中、さまざまな工夫と努力を重ねて実績を積み上げていかれていることに株主の代表の一人として敬意を持ちつつ、安定した成長を実現していただきたく、1年目は各営業部門の投資案件が基準に沿って、フェアな視点で審査されているかを主に注目してきました。2年目はさらに、一つ一つの投資案件の投資および撤退の意思決定が公平な基準で行われているかに注目し、発言をしてみました。

加えて2016年度は、取締役会での議論の背景にある会社としての方針や考え方が現場に浸透しているかどうかについても、社員の皆さんとの対話の機会を持つことによって確認し、気づいたことなどは経営陣へとフィードバックすることに努め、組織全体が同じベクトルを持ち、全ての社員が個々の実力を発揮できるガバナンス体制になっているかにも注目してまいりたいと考えています。

社外取締役と経営層は毎月取締役会後に会合を開催し、情報交換や認識共有を行っています。また、2015年度は全役員が参加する役員検討会にも参加し、経営課題についても積極的に意見交換を行いました。

社員との交流については部長/グループリーダー/担当職/業務職の各層との対話会を開催し、社内への新しい風土や考え方を教授いただくなど、各社員のモチベーションアップにもつながっています。

豊田通商のCSR (企業の社会的責任)

- 78 安全
- 79 環境
- 80 人事
- 81 ESGデータ
- 82 社会貢献



CSRについての考え方

豊田通商はCSRを特別な取り組みとして捉えずに、企業活動の全てのあり方を律する「経営そのもの」と考えています。企業活動を通じて持続的に社会に貢献できるよう努めてまいります。

豊田通商の「基本理念」は、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ています。基本理念は豊田通商グループの存在意義とあるべき姿を示し、経営にに取り組む意思を明らかにした「企業理念」と全ての役員・社員が取るべき行動を規定した「行動指針」の2つで構成されています。

豊田通商は「行動指針」を実践することを通じて、「企業理念」を実現することをCSR活動の基本方針としています。

基本理念	
企業理念	人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す。
行動指針	良き企業市民として <ul style="list-style-type: none"> ● オープンでフェアな企業活動に努める。 ● 社会的責任の遂行と地球環境の保全に努める。 ● 創造性を発揮し、付加価値の提供に努める。 ● 人間を尊重し、活性化された働きがいのある職場づくりに努める。

■ グローバル行動倫理規範(COCE)の制定

豊田通商は、企業理念を支える行動指針の内容をより具体化したものとして、グローバル行動倫理規範(Global Code of Conduct & Ethics / COCE)を策定し、2016年7月1日に公表しました。世界中の豊田通商グループの役員・社員一人ひとりが世界共通の行動倫理規範であるCOCEをしっかりと理解し実践していくことで、企業理念およびGlobal Visionの実現を目指しています。

グローバル行動倫理規範(10ヶ条)

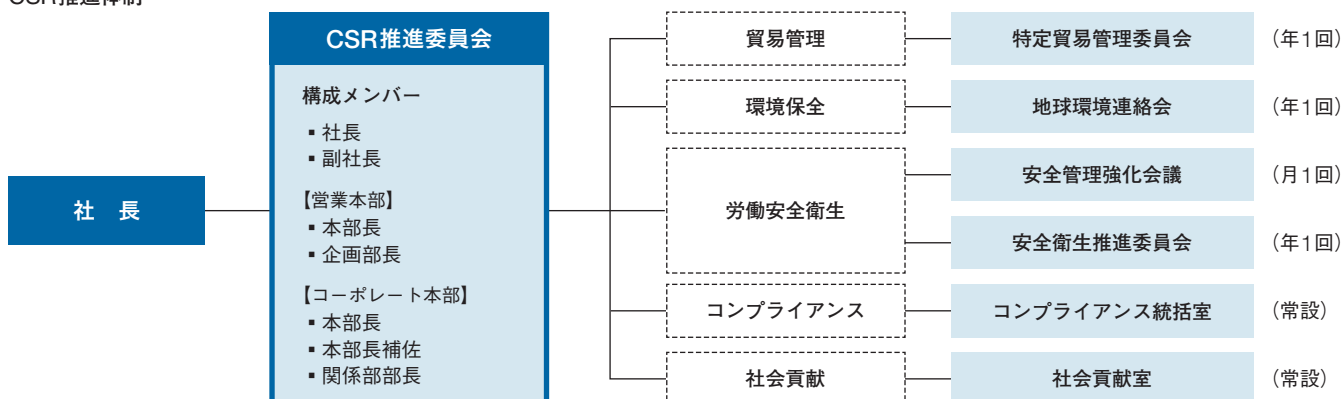
- 1) 私たちは、安全衛生活動に全力を傾け、安全で健康的な職場環境をつくります。
- 2) 私たちは、反汚職、独占禁止及び国際取引に係る法令を含む全ての適用法令を遵守します。
- 3) 私たちは、正確な財務情報を開示します。
- 4) 私たちは、全ての社内規程遵守に責任を負います。
- 5) 私たちは、誠実、正直、公明正大、公正透明に企業活動を行い、全てのステークホルダーとの信頼関係を維持、発展させます。
- 6) 私たちは、持続可能な社会の発展に貢献します。
- 7) 私たちは、環境に配慮した企業活動を追求、促進します。
- 8) 私たちは、創造と弛まぬ改善により付加価値を提供します。
-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

推進体制

CSRの取り組みの中心として、「CSR推進委員会」(委員長:社長)を年1回開催し、方針や年間計画について議論を行い、承認を決定しています。CSR推進委員会の下部組織として「特定貿易管理委員会」「地球環境連絡会」「安全管理強化会議」「安全衛生推進委員会」を設置し、それぞれの会議体でCSRの各

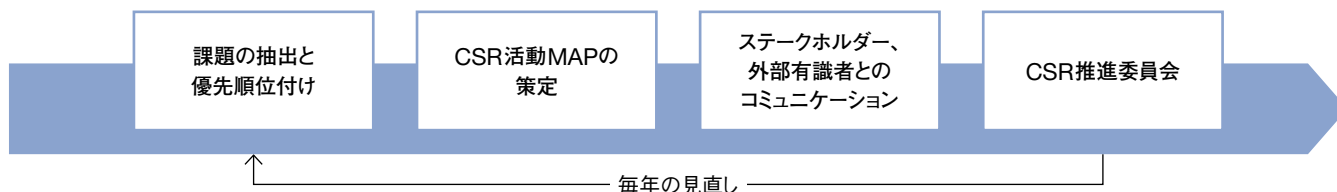
テーマについて議論および協議を行っています。また、コンプライアンスについては「コンプライアンス統括室」が、社会貢献については「社会貢献室」が専門組織として積極的に活動へ取り組んでいます。こうした体制の下、それぞれのCSR活動のさらなる活性化を図っています。

CSR推進体制



CSR上の重要課題

豊田通商は、ステークホルダーの期待・関心、および当社が経済・環境・社会に及ぼす影響を踏まえ、CSR上の3つの取り組み分野における重要課題を選定し、これらを核として持続可能な事業活動を推進していきます。



■ CSR上の3つの取り組み分野

Global Visionの策定に伴い、3分野の再定義を実施しました。

GLOBAL 2020 VISION	Global Vision	変更理由
「次代の自動車の進化」に貢献する事業分野	Mobility 「未来における利便性の高い社会」の実現に貢献する事業分野	環境に配慮し、社会の利便性向上への貢献をより明確に意識
「快適ですこやかな社会」に貢献する事業分野	Life & Community 「快適ですこやかな社会」の実現に貢献する事業分野	快適で健康な社会への貢献をより明確に意識
「地球課題の解決」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	社会の持続可能性への貢献をより明確に意識

■ 豊田通商のビジネスを通じた社会的課題への取り組み例

Global Vision	社会的課題への貢献	取り組み事業例
Mobility 「未来における利便性の高い社会」の実現に貢献する事業分野	環境・リサイクル・産業・技術基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> 環境を意識したアルミ溶湯事業 テクノパーク事業 アフリカや南太平洋などの新・新興国での自動車関連事業
Life & Community 「快適ですこやかな社会」の実現に貢献する事業分野	貧困・飢餓への対応 疾病予防・死亡リスクへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ケニアでの肥料生産事業 インドでの病院事業 中国・マレーシアでの高吸収性樹脂の生産事業
Resources & Environment 「持続可能な社会」の実現に貢献する事業分野	生態系保全 気候変動への対応 環境・リサイクル	<ul style="list-style-type: none"> クロマグロ完全養殖事業 再生可能エネルギー事業 炭素繊維リサイクル事業の推進

サプライチェーンCSR

豊田通商は、2012年に「豊田通商サプライチェーンCSR行動指針」を策定しました。CSRについてサプライヤーをはじめとする取引先や事業パートナーと共通認識を持つことで、CSRへの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ことを目指します。

世界中に広がるサプライチェーンを構築する豊田通商グループでは、サプライチェーン全体における人権、労働安全衛生、環境などのリスクに配慮した事業活動を推進していくため、豊田通商サプライチェーンCSR行動指針を取引先と共有するとともに、サプライチェーン・マネジメントの一環として、アンケート調査や訪問調査を行っています。

■ 豊田通商サプライチェーンCSR行動指針

- 従業員の人権を尊重し、非人道的な扱いを行わない。
- 従業員に対する強制労働・児童労働・不当な低賃金労働を防止する。
- 従業員に対して安全、衛生的かつ健康的な労働環境の提供に努める。
- 雇用における差別を行わない。
- 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。
- 商品やサービスの品質・安全性を確保する。
- 地球環境の健全な維持に努める。
- 上記に関する情報の適時・適切な開示を行う。

安全

豊田通商グループ安全衛生方針

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 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。

労働安全衛生活動の推進体制

当社は安全衛生推進活動を重要なCSRと位置付けて取り組んでいます。各営業本部に安全衛生の担当者である「ゼロ災推進者」を選任し、週1回の「安全週間連絡会」で災害の再発防止審議や安全衛生の情報共有を行っています。また、全社を横断する会議として本部役員(各本部長およびゼロ災担当役員)が出席する「安全管理強化会議」を毎月開催するほか、年1回国内グループ会社のうち54社のトップを集めた「豊田通商グループ安全衛生推進委員会」を開催し、グループとして情報の共有とトップの安全意識の高揚を図っています。

労働災害発生件数

当社は国内外グループ会社の工場安全診断や安全衛生教育の実施など安全衛生推進活動のさらなる強化を実施しましたが、休業度

災害以上は2014年度の28件から、2015年度は43件となりました。今後も「Anzen First」という当社の安全理念を国内外グループ会社で共有し、ゼロ災害を目指して取り組みを続けていきます。

労働災害発生件数(うち休業)

	2015年度	2014年度
国内	45件(7件)	26件(6件)
海外	66件(36件)	50件(22件)

安全衛生教育

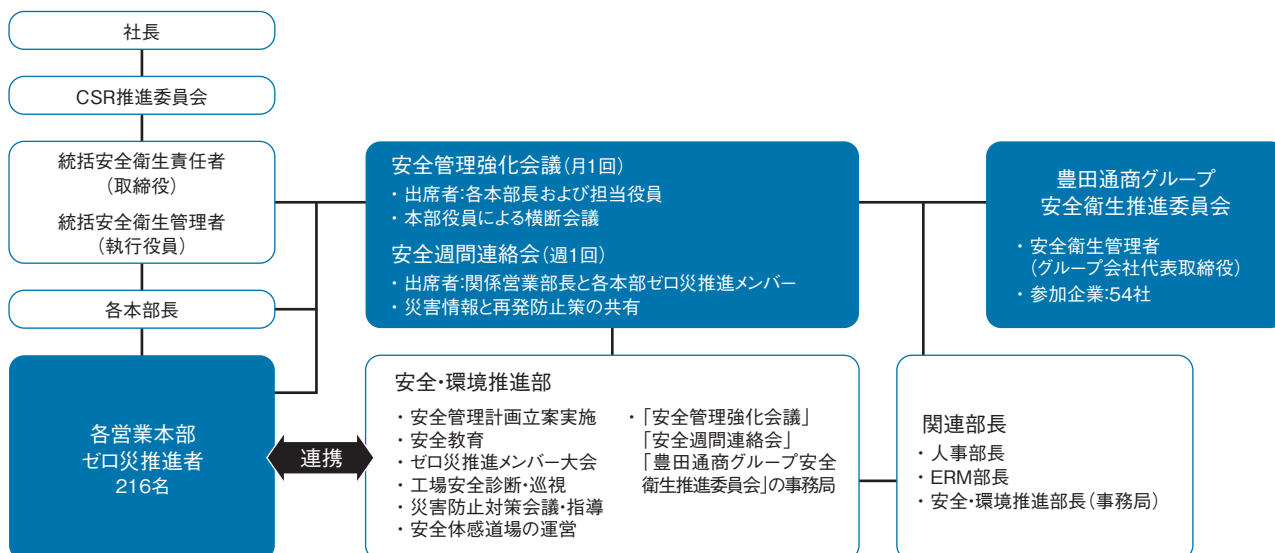
当社は安全管理は「人づくり」であるとの考えに基づき、グループ社員はもちろん、希望に応じ、仕入先各社さまをも対象とした安全衛生教育を実施しています。新入社員、中堅社員、管理職、経営者のそれぞれに階層別の安全衛生研修を実施しているほか、仕入先各社さまにも作業責任者教育を実施

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年より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」など約50種の危険体感がシミュレーションでき、グループ会社の社員のほか、「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。



「安全第一」を一から会得

労働安全衛生活動の推進体制



環境

豊田通商グループ環境方針

- ① 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。
- 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

豊田通商グループはCSR推進委員会の下部組織として「地球環境連絡会」を設置し、豊田通商グループ環境方針の実現に向け推進活動を行っています。「地球環境連絡会」は年1回開催し、この連絡会を通じて環境管理統括者より環境に対する指示事項の徹底、環境改善事例や環境事故再発防止策の共有化を行っています。2015年8月の「地球環境連絡会」では豊田通商グループ会社62社が参加しました。上記に加えISO14001（環境マネジメントシステム）^{※1}の規格改定や海外グループ会社の環境推進活動の紹介などを行いました。

※1 豊田通商グループ環境マネジメントシステムはISO14001に準拠。

環境コンプライアンス

豊田通商グループは環境コンプライアンスの徹底を図るためにさまざまな施策をとっています。具体的には、環境法令の遵守状況評価を半期に一度、環境に負荷を与える可能性のある設備・施設については環境リスク評価を2年に一度実施しています。さらに内部監査や外部審査を通じて、持続的に法令遵

守、汚染防止を維持できる仕組みの構築ができています。

また事故発生時の緩和措置として、汚染が拡散しないよう直ちに処置を取る訓練を定期的に行うとともに、社内外の関係部署への報告体制の徹底に努めています。

[投融資事前審査]

経営責任を有する投融資案件については、環境影響を事前評価し、自然環境保全や汚染リスクの低減に取り組んでいます。

環境パフォーマンス①

省エネルギーへの取り組み

豊田通商ではエネルギー使用効率を改善すべく、2012年より「省エネ推進検討会議」を設置し、CO₂排出量削減計画の策定・実績管理を行っています。具体的にはエネルギー管理基準を拠点ごとに定め、オフィス／商業施設におけるCO₂削減に取り組んでいます。さらに「省エネ監査」を実施し、エネルギー使用設備の運用状況を確認しております。同監査は省エネ法の適用を受けるグループ会社に対しても実施しています。また、輸送におけるCO₂削減についてはモーダルシフ

ト^{※2}、コンテナ積載率の向上、輸送の効率化などを通じてCO₂削減に努めています。

海外では、タイ・中国を対象に同様の取り組みを始めました。

※2 輸送手段の変更によりCO₂排出など環境負荷を削減。

環境パフォーマンス②

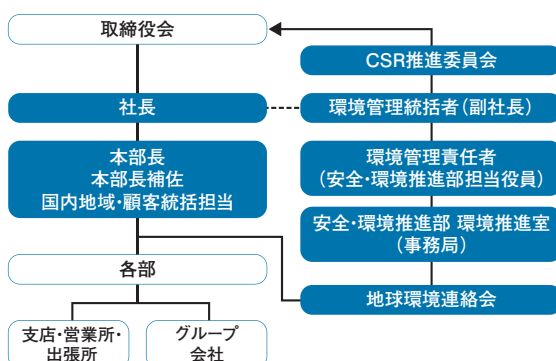
廃棄物の再資源化と埋立率削減の推進

豊田通商グループでは、廃棄物分別徹底による再資源化率UPを推進しています。また再資源化できない廃棄物についても、サーマルリサイクル化により、ゼロエミッション（0.5%以下）を達成しました。今後とも豊田通商グループ全体を挙げて、維持向上に努めていきます。

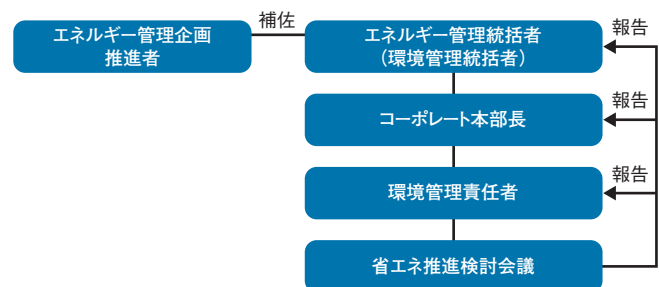
[PCB廃棄物の早期処理推進]

豊田通商グループは、汚染リスク低減の観点からPCB廃棄物の早期処理を推進しています。現在、高濃度PCB、低濃度PCB共にほぼその処理を完了し、2017年度全量完了に向けて取り組んでいます。

環境マネジメント推進体制



省エネ推進検討会議



人事

人事理念

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。

人事においてCSRを推進するポイント

- ① 社員が生き生きと働くことができる職場環境づくり。
- ② 恒常的・自律的に改革・改善を促進する仕組みづくり。
- ③ グローバルな経営環境の変化に対して柔軟、俊敏、誠実に対応できる人材の育成。
- ④ 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伍して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]

当社の教育制度、教育プログラムはOJT、Off-JT(研修)、自己啓発の3つで構成されています。毎年、社員一人ひとりが長期キャリアプランを作成して提出し、プラン実現に向けて各種教育プログラムを積極的に活用することが奨励されています。

人権尊重

[基本的な考え方]

行動指針の中で、「人間を尊重し、活性化された働きがいのある職場づくりに努める」ことを掲げています。これに基づき、企業活動の中で関わる全てのステークホルダーに対して、性別・年齢・国籍の違いや障がいの有無などのあらゆる差別を禁止し、人権の尊重に努めています。

[相談窓口・啓発活動]

セクシャル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなど人権に関わる問題が起きた場合には、

雇用形態に関係なく、グループ全従業員が「コンプライアンス相談窓口」に通報・相談をできるようにしています。さらに社員の意識向上を目指すべく「ハラスメント防止研修」を導入し、当社社員だけでなく関連会社社員にも人権に関わる啓発活動を行っています。

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つくり上げ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。多様な成長機会と活躍の場を提供するとともに、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や、柔軟で生産性の高い働き方への改革に取り組むなど、多様な社員が生き生きと働ける環境整備を進めています。また、多様性を受け入れ、生かす企業風土の醸成、個人の意識向上などソフト面でもさまざまな施策を実施しています。



自組織の「働き方」見直しに向けて真剣に議論する各グループのリーダー層

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月より豊田通商グループの海外危機管理の一層の強化を目的として人事部内に専門組織としてセキュリティ対策室を設置しています。また、従前より海外赴任予定者、ならびに帯同家族を対象に、安全の確保、健康管理の重要性について理解を深める「海外赴任前説明会」を実施しています。2014年5月には、海外危機管理ホームページを新設し情報収集や共有体制を強化しました。また同年10月以降、新たな教育訓練を開始しました。

- ① 海外出張者を対象に「海外出張時『基本動作』確認講習会」
- ② ハイリスク国駐在の拠点長を対象に「テロなどへの対処訓練」

2015年には海外医療アシスタンスサービスの拡充も行い、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日対応する体制を一層強化しました。

今後も海外情勢の変化を的確に捉え、緊急事態発生時に迅速・的確な対応ができるよう体制を一層強化していきます。

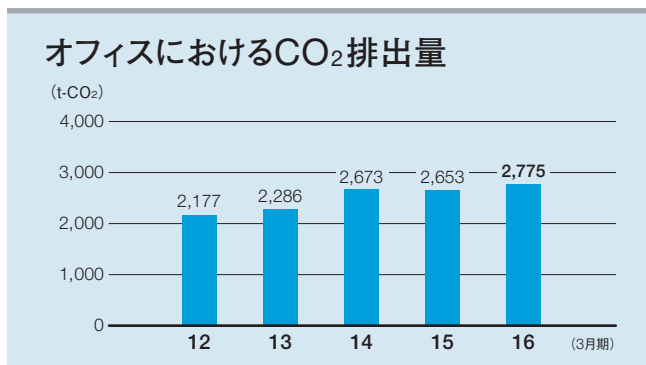


テロリストの襲撃に対し、身を守りながら負傷者と共に脱出する訓練風景

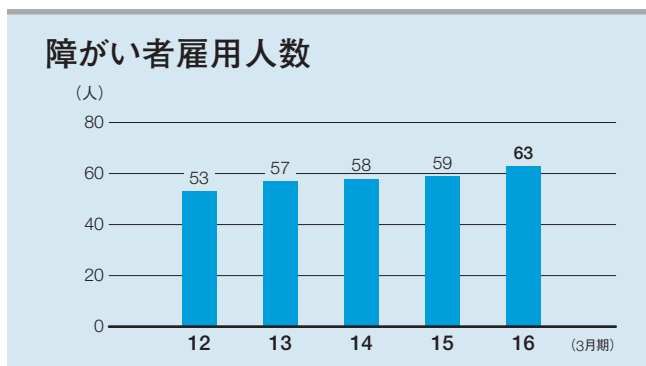
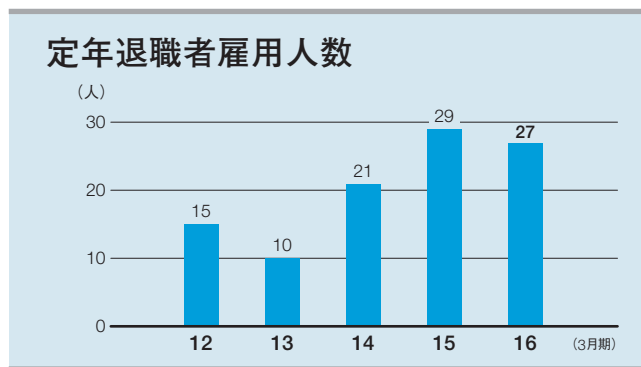
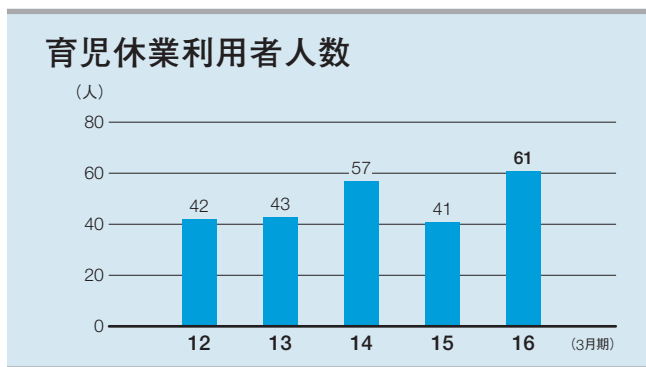
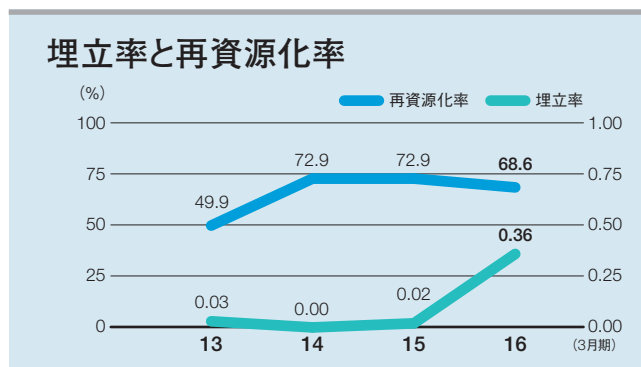
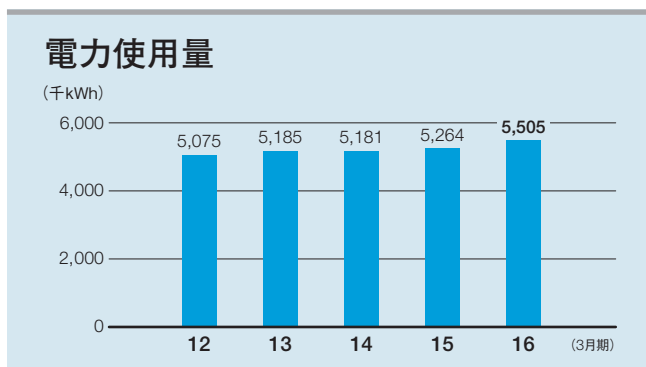
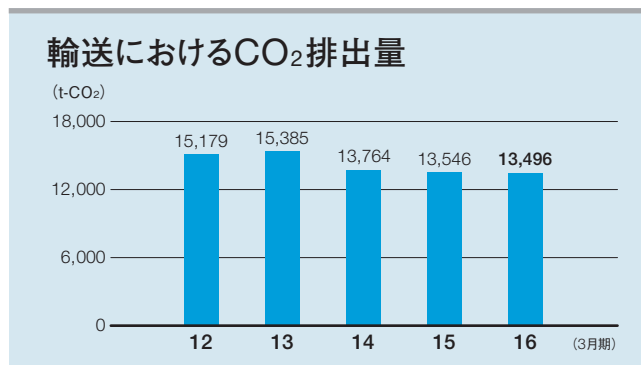
ESGデータ

ESGデータの詳細については、当社WEBサイトをご覧ください。
<http://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/>

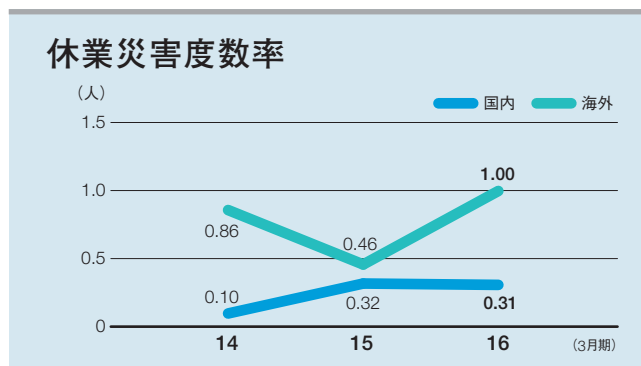
当社グループは、長期的な企業価値の向上のためにESG(環境・社会・ガバナンス)に関するデータの情報開示に努めています。



※集計範囲:名古屋本社・東京本社、照明・空調



※豊通オフィスサービス(株)、豊通ヒューマンリソース(株)合算



※休業度数率:災害発生の頻度を表す指標。100万のべ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で算出する。
 ※2015年 全国平均休業度数率(日本) … 1.61 (厚生労働省開示データ参照)

社会貢献

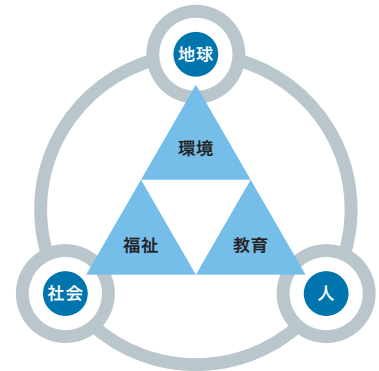
社会貢献活動基本方針

豊田通商は「良き企業市民」として「人・社会・地球との共存共栄」を目指し、グローバルな社会貢献活動を通して、「豊かな社会づくり」に貢献します。

活動方針

豊田通商は企業理念に照らして、人(教育)・地球(環境)・社会(福祉)を重点テーマとして位置付け、豊かな社会づくり実現に貢献し得るグローバルな社会貢献活動に積極的に取り組みます。また具体的な活動においては「企業による・役職員による・事業活動による」3つのアプローチをバランス良く選択し、実質的で効果的な活動を推進します。さらに役職員一人ひとりの社会貢献活動を推進・支援するとともに、企業という単位でこそ取り組める自主的な活動を推進することで企業の社会的責任に応え、「豊かな社会づくり」の実現を目指します。

3つの重点テーマ



環境への取り組み

「3.11復活の森プロジェクト」に参加

当社は、千葉県とNPO法人森のライフスタイル研究所が提携して行っている「3.11復活の森プロジェクト」に参加しています。これは津波で被災した九十九里浜に、クロマツの苗を植える海岸林再生に向けたプロジェクトです。

初年度となる2015年度は、秋に古損木の伐採活動、早春には0.3haに3,000本の植樹活動を行い、約100名の社員ボランティアが参加しました。

震災から5年、参加者たちは海岸林の再生を願いながら活動に取り組んでいました。



約100名の社員が3,000本のクロマツを植樹しました

教育への取り組み

「豊田通商留学生奨学金」制度

当社は、海外からの留学生に向けた奨学金制度や、教育が行き届かない地域の教育環境向上のための支援など、さまざまな教育関連活動を行っています。本奨学金制度では、日本の大学に在籍する優秀な私費留学生に対して、奨学金を支給しています。本留

学生の経済的不安を緩和し学習効果を高めると同時に、国際交流を促進し人材の育成に寄与することが目的です。この奨学金制度を通じて、これまでに300名以上の留学生の支援を行いました。2015年度は当社が戦略的に事業活動を展開するアフリカ出身の学生への支援を拡大し、アジア、アフリカ、欧米などを中心に17カ国30名の留学生の支援を行いました。今後もアフリカ出身の学生への支援を拡大し、将来のビジネス・パートナーの育成につなげるとともに、当社が事業活動を行うコミュニティの発展にも寄与していきます。



定期的に行われる奨学生交流会

タイの幼小中学校への教育支援

豊田通商タイランドでは、近年“Share love, serve care from our heart of Toyota Tsusho (愛を分かち合おう、気配りに努めよう、豊田通商の心を込めて)”というスローガンの下、さまざまなテーマにおいて社会貢献活動を展開しています。

2017年に迎える同社の、創立60周年に向けて社会に果たすべき使命として、2013年から2017年の5年間で、物資や資金に恵まれな60のタイの幼稚園や小中学校に対する教育支援を行うことを目標に取り組んでいます。



支援先の小学校の皆さん

福祉への取り組み

車椅子ツインバスケットボール大会への協賛

当社は2007年より、「豊田通商・あいおいニッセイ同和損保カップ 東海車椅子ツインバスケットボール刈谷大会」へ協賛しています。

車椅子ツインバスケットボールは日本で生まれたスポーツで、四肢麻痺の重度障がいをお持ちの方々の団体競技です。家庭や施設にこもりがちであった方々の、心身の健康維持・増進を図るとともに、社会参加の意欲の向上にも大いに役に立っています。

当社はこの競技を広めるために、協賛支援するとともに、両社で約30名の社員ボランティアが参加して、大会の運営に協力しています。



白熱する試合の様子

アンゴラ 子どもたちへの支援

Toyota de Angola, S.A.では、首都ルアンダにある小学校やヘルスセンターに通う地域の子どもたちへの支援として、おもちゃを届けたり、音楽・ダンス・絵画などの芸術を通じて、子どもたちを笑顔にする活動を行っています。



笑顔の子どもたち

東日本大震災の復興支援

当社は、仮設住宅や被災地域の児童を対象とした「適応指導教室」運営の支援、トヨタグループ復興支援ボランティア活動など、引き続き被災地域のニーズに沿った活動を行っています。また、社内においても被災地の食材、加工食品などを販売するマルシェのほか、2015年度は「積み木を被災地の子どもたちに届ける活動」を開催しました。これは国産の間伐材からなる積み木（木の板）にヤスリをかける活動で、約130名の社員が参加しました。出来上がった積み木5箱は福島県の保育所、幼稚園に贈りました。当社は、今後も被災地への継続的支援を実施していきます。



被災地の子どもたちに思いをはせながら活動に取り組みました

オーストラリア バヌアツ・サイクロンの復興支援

2015年3月に発生したサイクロンにより、バヌアツでは果物や野菜などほぼ全ての作物が被害を受けました。バヌアツに子会社を持つオーストラリアのToyota Tsusho South Pacific Holdings Pty Ltd (TTSPH) では、被害を受けた人々のために募金活動を実施し、TTSPHの従業員からは2,100豪ドルの募金が集まり、また、TTSPHも同額を寄付金として拠出。社外サプライヤーからの寄付も合わせて合計7,000豪ドルを寄付しました。

この寄付金を使って、食料や生活に必要な物資がバヌアツの人々に届けられました。



届けられた物資を囲んで

アフリカ

社会貢献型
ベンチャー
育成基金

当社は、アフリカ各国における雇用創出や所得向上、生活・福祉環境の改善、外貨獲得などの社会的課題の解決に直結する事業を発掘し育成することを目的に、2014年に社会貢献型ベンチャー育成基金「Toyota Tsusho CSV Africa Pte. Ltd.」(CSV Africa)を設立しました。2015年には、CSV Africaの初めての出資案件として、ザンビアでの大規模農業事業とエチオピアでの皮革製品縫製事業に出資しました。

出資案件1号：ザンビア農業事業

(出資額：300万米ドル)

サブサハラを中心に農業事業を行うAmatheon Agri Holdingsの子会社であるAmatheon Agri Zambia Ltd. (AAZ)と共同で、同国中央州ムンブワ郡で、活用されていない約2,700haの土地を開墾から耕作、かんがい施設整備、収穫後の運搬に至るまで、地元住民を雇用した大規模農場事業を行い、主食の原料となる小麦、トウモロコシおよび大豆を栽培します。また、周辺地域の一般農家への農業指導や販売支援も行うとともに、地域コミュニティづくりも積極的に図っていく予定です。



カンガ農場鳥瞰写真

出資案件2号：エチオピア革製品縫製工場

(出資額：30万米ドル)

革製品の縫製工場運営を行うHiroki Addis Manufacturing S.C.へ出資し、同国主要産業の一つである皮革産業の育成や雇用創出と所得向上を後押しします。今回の出資により縫製工場の設備を増強、縫製技術習得支援や組織運営に関する支援を行います。特に、日本人の縫製エキスパートによる技術指導により、従業員が自分ひとりの力で製品を作れる職人となるよう支援し、経済的自立を促します。現在20名の現地スタッフは、商品（衣料・バッグ・財布）ごとのチームに分かれ、日本人エキスパートによる縫製技術の習得促進と、革製品の生産量向上を目指します。



世界最高峰の羊革と評されるエチオピアシープを縫製する様子

組織図

(2016年7月1日現在)



コーポレートデータ

(2016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 3,681名 連結 58,082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 発行済株式総数 352,063,781株 (自己株式1,992,735株を除く)
株主数	46,295名

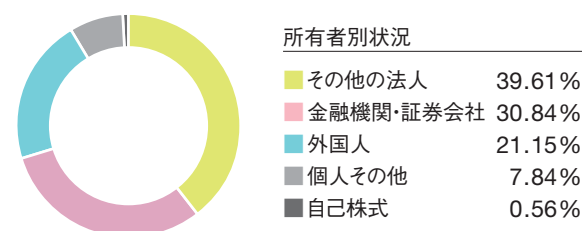
上場証券取引所	東京、名古屋(証券コード8015)
独立監査法人	PwCあらた監査法人
株主名簿管理人/ 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部
(郵便物送付先)	〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部 電話(通話料無料) 0120-232-711(東京) 0120-094-777(大阪)
同取次所	三菱UFJ信託銀行株式会社全国本支店 野村證券株式会社全国本支店
インターネット	http://www.tr.mufg.jp/daikou/

大株主の状況

株主名	株式数 (千株)	株式比率 (%)
トヨタ自動車(株)	76,368	21.69
(株)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)(信託口)	22,058	6.27
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	14,245	4.05
(株)三菱東京UFJ銀行	8,098	2.30
三井住友海上火災保険(株)	6,000	1.70
(株)三井住友銀行	4,249	1.21
あいおいニッセイ同和損害保険(株)	4,087	1.16
東京海上日動火災保険(株)	4,049	1.15
日本生命保険相互会社	3,522	1.00

※持株比率は自己株式(1,992,735株)を控除して計算しています。

株主分布状況

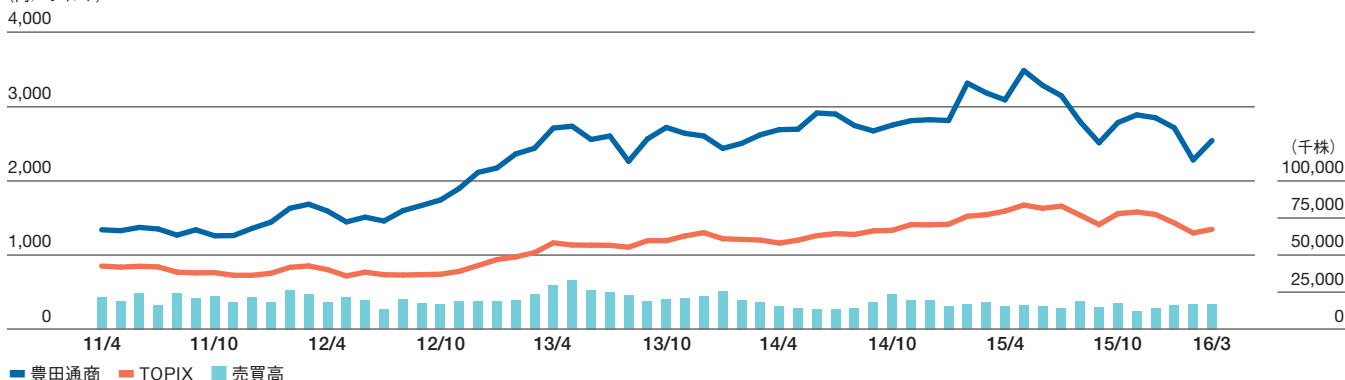


格付情報 (2016年7月1日現在)

	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 <http://www.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。

問い合わせ先
渉外広報部
TEL (052) 584-5011 (名古屋)
(03) 4306-8200 (東京)
E-mail ttc_hp@pp.toyota-tsusho.com

Printed in Japan