



アニュアルレポート
2012年3月期

2012

DRIVING
SYNERGIES

目次

1 株主ならびにステークホルダーの皆さまへ

2 スナップショット

2 Our Strategies

4 Our Business

6 Our Vision

8 Our Initiatives

10 財務ハイライト

12 社長インタビュー

21 特集： DRIVING SYNERGIES

豊田通商ならではの強みをシナジーとして活かしながら、
自動車の枠を超えた領域で事業展開している4つの事例をご紹介します。

22 **Case 1** レアアース事業

24 **Case 2** ヨード事業

26 **Case 3** バイオPET事業

28 **Case 4** 音楽配信事業

30 事業セグメント概況

30 事業ハイライト

32 ■ 金属本部

34 ■ グローバル生産部品・ロジスティクス本部

36 ■ 自動車本部

38 ■ 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

40 ■ 化学品・エレクトロニクス本部

42 ■ 食料本部

44 ■ 生活産業・資材本部

46 CSR (企業の社会的責任)

50 コーポレート・ガバナンス

56 役員一覧

58 組織体制

67 財務セクション

85 株主情報

見通しに関する注意事項：

このアニュアル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「将来に関する見通し」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にいただくことを目的としたものではありません。したがって、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通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「将来に関する見通し」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、このアニュアルレポートにおける将来の収益計画・予想数値などは2012年4月時点までに策定・公表したものです。

株主ならびにステークホルダーの皆さまへ



2011年6月に社長に就任した加留部です。私の就任初年度となった2012年3月期は、東日本大震災やタイの大洪水の影響や円高問題など厳しい事業環境が続いたものの、近年の積極的な事業投資の成果が結実し、増収増益を達成することができました。

2011年に発表した「GLOBAL 2020 VISION」の実現に向けて、当社はグローバルな持続的成長への道を着実に歩み始めています。当社の強みを発揮しながら、自動車分野のみならず、それに続く第二・第三の収益の柱を育てるべく、今後とも尽力してまいります。

株主の皆さまならびにステークホルダーの皆さまに心より感謝をいたしますとともに、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。

2012年7月

加留部 淳

取締役社長
加留部 淳

Our Strategies

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。

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

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

基本
理念

ビジョン

長期計画・年度計画

G VALUE
with you

フラッグシップ・メッセージ

「G' VALUE with you」は企業理念の実現に向けた、
豊田通商グループのスローガンです。

「G'」にはこれからの豊田通商グループにとって重要な、
様々なキーワードを託しています。

Global : 世界を舞台とした活動の展開

Glowing : 健康的にして燃え立つような意欲、
情熱の保持

Generating : 新しい事業を創造し続けること

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

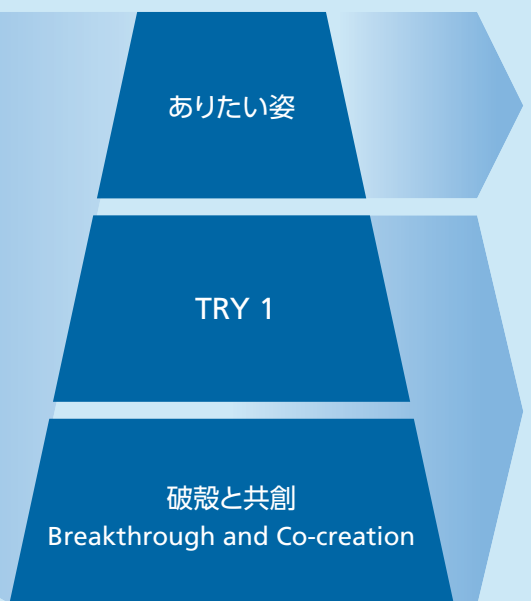
基本理念の実現やビジョンの達成に向け、
すべての豊田通商グループ役職員が
共有すべき価値観・行動原則

ビジョン

基本理念を追求・実現し続ける中、2020年までに到達すべき目標・道標

GLOBAL 2020 VISION

豊田通商グループの基本理念を実現するために、到達すべき2020年の企業目標像を「GLOBAL 2020 VISION」として策定しました。



- 地球環境と事業の持続性に責任を持つ企業
- クルマで培った強みを活かし、トヨタグループの先陣を切って挑戦する企業
- 時流に先んじて新しい価値を創造する企業
- お客さまに安心・安全を提供し、信頼される企業

- 一人ひとりが「破殻と共創」を推し進め、「モビリティ」「ライフ＆コミュニティ」「アース＆リソース」の3分野での事業成長に注力、シナジー創出により、「1：1：1」の事業ポートフォリオ実現を目指す。
- 「1：1：1」を実現するプロセスを通じ、プレゼンス No.1となる国や地域を増やし、No.1事業の創出、働きがいのある企業 No.1を目指す。

長期計画

経営環境の変化を踏まえて毎年度見直す、
5年先を見据えた事業活動指針

年度計画

年度方針と具体的なアクションプラン・数値目標

2017年3月期 目標

当期純利益	1,200億円
ROE	12～15%
ネットDER	1.5倍以内 (のれんを除く)

スナップショット

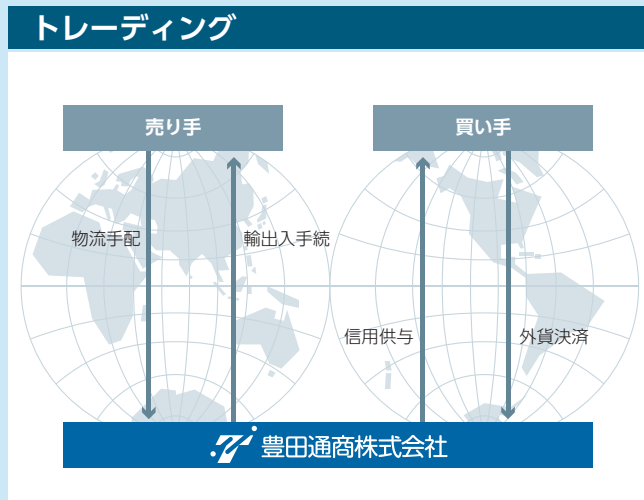
Our Business

豊田通商は、国内および海外60カ国以上におよぶグローバルネットワークと、500社を超える連結グループ会社を通じて、世界中のお客さまとビジネスを展開している総合商社です。

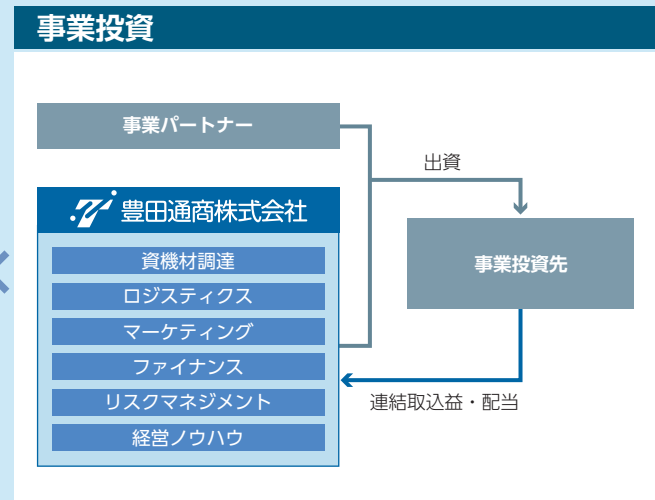
ビジネスモデル

当社は資材や製品・商品を単に供給するだけでなく、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、きめ細かなサービスを提供しています。

また、事業領域は7つの営業本部で構成され、それぞれの分野で高い専門性を備えた各本部は、その得意分野で強みを十分発揮するとともに、他の部門と連携することで相乗効果を生み出し、新たな価値を創造しています。



豊田通商の基本的なビジネスモデルはトレーディングです。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います。



事業投資は商社の重要なビジネスモデルになっています。豊田通商は、単なる商取引にとどまらない開発投資型ビジネスを手掛けています。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。

事業の発展

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

1948年、「日新通商」として設立され、1956年に商号を「豊田通商」と変更する。1957年には海外初の合弁会社をタイに、1960年には海外初の子会社を米国・ニューヨークに設立。ドミニカ共和国向けを皮切りにトヨタ完成車の輸出を開始。名古屋・東京両証券取引所に株式上場。

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

1985年に東京支店を本社とし、現在と同様の名古屋本社と合わせ2本社体制に。1987年、商号を「豊田通商」に変更。トヨタグループ各社の世界各国での海外生産に対応し、当社販売店など拠点設立が相次ぎ、パキスタンでトヨタ車の生産を開始。エネルギー分野では、1991年に蒙州・キャンバーウェル石炭鉱区で石炭開発契約に調印。



金属本部



自動車本部

化学品・
エレクトロニクス本部グローバル生産部品・
ロジスティクス本部機械・エネルギー・
プラントプロジェクト本部

食料本部



生活産業・資材本部

バリューチェーンの構築

自動車分野の例



自動車業界バリューチェーン



豊田通商グループの商社機能は、商品を右から左へ送り届けるだけでなく、商品・市場開発、物流、加工・事業、資源・環境という当社独自の機能により、商品にお客さまのニーズに合わせた機能や付加価値を加え、新たな価値を創出することに特徴があります。また、それらの価値を別の価値と結びつけることによって、バリューチェーンを構築しています。

また、当社はTPS（トヨタ生産方式）をベースとした改善機能を持つ組織を有しており、物流・生産・業務プロセスにおける総合的改善活動を当社の生産現場のみならず、自動車以外の分野のパートナーやお客さまにも展開しています。

2000年代

バリューチェーン拡大、収益力強化、新規事業の創出

2000年、トーメンと資本・業務提携、加商と合併。2006年、トヨタグループ唯一の商社として自動車関連事業を主軸に着実な成長を遂げてきた豊田通商と、自動車以外の分野の多彩な事業展開を背景に幅広い顧客層を持つトーメンが合併し、現在の豊田通商が誕生。

2010年代～

事業領域を拡げ、さらなる持続的な成長へ

合併以降、自動車に次ぐ収益の柱を確立すべく、自動車以外の分野への投資を加速し、当社の強みのシナジーを発揮できる事業領域に注力。

Our Vision

豊田通商は2006年に、2016年3月期までに収益バランスを自動車：自動車以外＝50：50にするという「VISION 2015」を策定し、自動車に次ぐ、第二・第三の収益の柱の確立を目指してきました。

そして2011年、次なる10年に向け、豊田通商グループの使命を明確にした「GLOBAL 2020 VISION」を新たに策定しました。当社の強みのシナジーが期待できる「重なり合う」事業領域を強化していくことで豊田通商らしさを生み出し、ビジョンの実現に向けて取り組んでいます。

GLOBAL 2020 VISION

3つの分野で事業の柱を確立し、
事業シナジーを創出する「TRY 1」を実現

「生活環境の向上」に
貢献する事業分野



「地球課題の解決」に
貢献する事業分野

「次代の自動車の進化」に
貢献する事業分野

アース&リソース

モビリティ

ライフ&コミュニティ

主な商品・サービス



金属本部

詳細は p32へ

- 普通鋼、特殊鋼、建設鋼材、線材、鋼管
- 非鉄金属地金、貴金属地金
- 軽圧品、伸銅品
- 鉄屑、非鉄金属屑
- 合金鉄、鋳鉄
- 使用済みの自動車、廃触媒
- レアアース、レアメタル



グローバル生産部品・ロジスティクス本部

詳細は p34へ

- 自動車用構成部品
- 物流事業
- タイヤ組付事業
- テクノパーク事業



自動車本部

詳細は p36へ

- 乗用車
- 商用車
- 軽四輪自動車
- 二輪車
- トラック、バス
- 車両部品



機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

詳細は p38へ

- 工作機械、産業機械、繊維機械
- 試験計測機器、電子装置
- 環境設備
- 産業車輛、建設機械
- 石油製品、液化石油ガス
- 石炭、原油、石油ガス製品、天然ガス製品
- プラント
- エネルギー・電力供給事業



化学品・エレクトロニクス本部

詳細は p40へ

- 有機化学品
- 無機化学品
- 機能化学品
- 合成樹脂
- 添加剤
- 電池・電子材料
- 自動車構成部品
- 電子デバイス、半導体
- 自動車組込ソフト開発、音楽配信
- ネットワーク構築・運営
- 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



食料本部

詳細は p42へ

- 飼料原料
- 穀物
- 加工食品
- 食品原料
- 農水畜産物



生活産業・資材本部

詳細は p44へ

- マンション、商業ビル施設
- 建築資材、住宅資材、家具
- 繊維原料
- 衣料品
- インテリア製品
- 寝装用品
- 繊維製品、繊維資材
- 自動車内装用品・資材
- 包装資材
- 紙、パルプ
- 損害・生命保険
- 光触媒
- シニア関連商品
- 証券仲介

スナップショット

Our Initiatives

豊田通商は、2011年4月に策定した「GLOBAL 2020 VISION」の実現に向け、自動車以外の分野の投資を加速してきました。今後も、自動車に次ぐ第二・第三の収益の柱を確立すべく、経営基盤の強化と持続的成長に向け取り組んでいきます。

事業投資実績案件

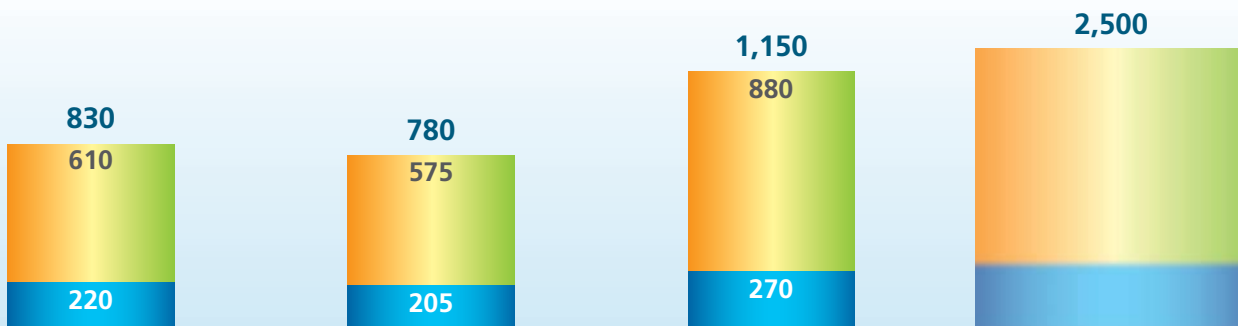
(単位：億円)

自動車以外
自動車



	2007.3	2008.3	2009.3
金属本部			<ul style="list-style-type: none"> 北海道にてアルミ溶湯生産会社設立 レアアース事業へ進出 特集 p22へ
グローバル生産部品・ロジスティクス本部	<ul style="list-style-type: none"> 中国広州にて自動車部品物流会社設立、営業開始 		<ul style="list-style-type: none"> (株)トピックスへ出資 TPSノウハウの蓄積
自動車本部	<ul style="list-style-type: none"> エクアドル代理店設立 	<ul style="list-style-type: none"> 国内にて中古車小売事業へ参入 	<ul style="list-style-type: none"> カンボジアにてヤマハ合併会社設立
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部	<ul style="list-style-type: none"> タイにてバイオガスCDMプロジェクト設備の運転開始 	<ul style="list-style-type: none"> イラク向け電力用変圧器輸出契約を受注 豪州にてガス鉱区権益を取得 	<ul style="list-style-type: none"> エジプトにて海洋ガス田掘削請負事業開始
化学品・エレクトロニクス本部		<ul style="list-style-type: none"> 北米・先端材料ベンチャーファンドへ出資 	<ul style="list-style-type: none"> (株)デンソーと共同で携帯電話販売事業を分離し新会社を設立
食料本部		<ul style="list-style-type: none"> 中京地区最大となる副原料サイロの増設 	<ul style="list-style-type: none"> 国内農業生産事業へ参入
生活産業・資材本部	<ul style="list-style-type: none"> 等価交換スキームによる総合病院一体型分譲マンションを開発 	<ul style="list-style-type: none"> 福助(株)との資本・業務提携 	<ul style="list-style-type: none"> インド・バンガロール市にて保険事業へ参入 ユニフォーム製販会社を100%子会社化

● モビリティ ● ライフ&コミュニティ ● アース&リソース



	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3 ~ 2014.3 (予定)
		<ul style="list-style-type: none"> インド唯一の自動車・二輪車向けステンレス鋼管メーカーへ出資 	<ul style="list-style-type: none"> 中国にて自動車解体リサイクル工場設立 メキシコにて自動車用鋼管生産拠点設立 	
		<ul style="list-style-type: none"> 中国・タイに続きインドにて完成車物流事業へ参入 	<ul style="list-style-type: none"> インドネシアにてテクノパーク事業会社設立 	
		<ul style="list-style-type: none"> 南アフリカのスパル代理店を完全子会社化 	<ul style="list-style-type: none"> 輸入車用ホイール卸売事業へ参入 エジプトにて組立生産事業へ参入 	
	<ul style="list-style-type: none"> カナダ・ゴアウェイ発電プロジェクトへ参画 	<ul style="list-style-type: none"> 米国火力発電事業へ初参画 豪州ガス生産・販売事業へ新規参画 	<ul style="list-style-type: none"> ケニア最大の地熱発電プロジェクト受注 	
	<ul style="list-style-type: none"> カナダ・ケムルーツ社と対日総代理店契約を締結(医薬品開発支援分野へ新規参入) 	<ul style="list-style-type: none"> チリにてヨード開発・生産事業会社へ出資 特集 p24へ 台湾にてバイオPET合併会社を設立 特集 p26へ 	<ul style="list-style-type: none"> 豊田通商およびエレマテック(株)の資本業務提携契約締結 自動車向け音楽配信事業会社を設立 特集 p28へ 	
	<ul style="list-style-type: none"> マレーシアにて飼料原料販売会社を設立 	<ul style="list-style-type: none"> 近畿大学とクロマグロ完全養殖事業で技術協力提携(「中間育成」の世界初の商業化) 	<ul style="list-style-type: none"> インドネシア製粉会社へ出資 ベトナムにて冷凍野菜製造事業へ参入 	
	<ul style="list-style-type: none"> 福助(株)の株式を追加取得、子会社化 	<ul style="list-style-type: none"> イタリアの国際競泳ブランド「Jaked」の日本市場での独占輸入販売契約締結 	<ul style="list-style-type: none"> 中国にてリテール事業を展開 ベトナムにて保険仲介事業へ参入 	

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

11年間の主要財務データは p68へ

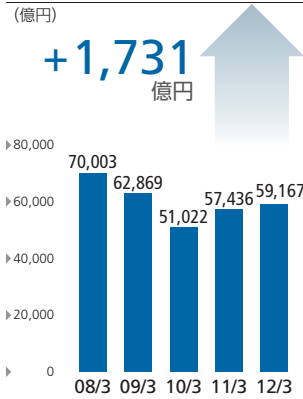
					単位：百万円	単位：千米ドル ^(注1)
	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2012/3
業績指標：						
売上高 ^(注2)	¥7,000,353	¥6,286,996	¥5,102,261	¥5,743,649	¥5,916,759	\$71,988,794
売上総利益	369,524	326,679	280,790	330,730	343,999	4,185,411
販売費および一般管理費	237,853	235,661	225,199	245,432	251,596	3,061,150
営業利益	131,671	91,017	55,591	85,297	92,403	1,124,260
当期純利益	67,506	40,224	27,339	47,169	66,205	805,511
期末現在：						
流動資産	¥1,885,496	¥1,460,128	¥1,554,301	¥1,672,945	¥1,976,974	\$24,053,704
総資産	2,603,207	2,130,089	2,274,547	2,436,248	2,837,428	34,522,788
流動負債	1,479,494	1,045,088	1,134,895	1,275,121	1,487,206	18,094,731
純資産	639,731	586,996	650,215	667,378	751,747	9,146,453
キャッシュ・フロー：						
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 104,728	¥ 123,760	¥ 100,217	¥ 79,884	¥ 63,782	\$ 776,031
投資活動によるキャッシュ・フロー	(36,717)	(54,827)	(73,090)	(74,046)	(58,771)	(715,062)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(23,058)	4,614	(107,623)	77,751	97,358	1,184,547
現金および現金同等物の期末残高	174,197	242,530	170,714	252,747	354,755	4,316,279
1株当たり情報：						
単位：円						
単位：米ドル ^(注1)						
当期純利益：						
基本的当期純利益	¥192.44	¥114.73	¥78.08	¥134.78	¥189.34	\$2.30
希薄化後当期純利益	192.08	114.72	—	—	—	—
配当金	30.00	26.00	16.00	28.00	42.00	0.51
配当性向	15.6%	22.7%	20.5%	20.8%	22.2%	—
財務指標：						
株主資本当期純利益率 (ROE)	11.59%	7.20%	4.90%	7.99%	10.70%	—
自己資本比率	22.5	24.9	25.7	24.4	22.6	—
ネット有利子負債倍率 (ネットDER)	1.02倍	1.08倍	0.96倍	0.98倍	1.04倍	—
株式：						
単位：千株						
期末発行済株式数	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	—

注) 1. 本ページに掲載した米ドルの金額は海外読者の便宜上、2012年3月31日現在の為替レート、1米ドル=82.19円で換算しています。
2. 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。

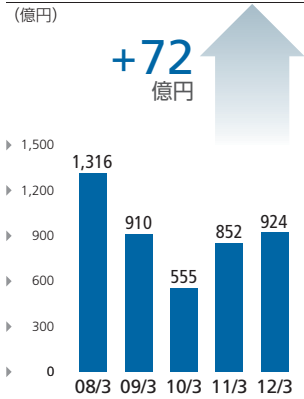
格付情報 (2012年7月1日現在)

	長期	短期
格付投資情報センター (R&I)	A+ (安定的)	a-1
日本格付研究所 (JCR)	AA- (安定的)	J-1+
スタンダード & プアーズ (S&P)	A (安定的)	A-1

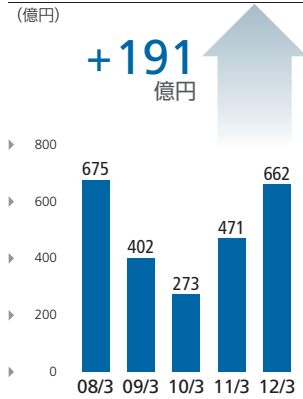
売上高



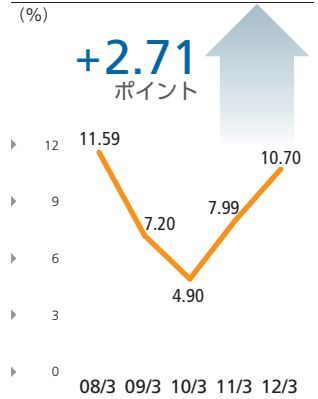
営業利益



当期純利益



ROE



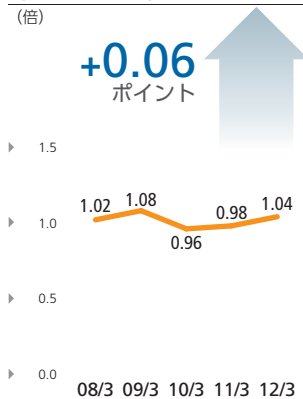
総資産



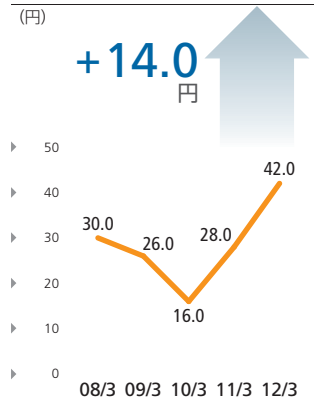
純資産



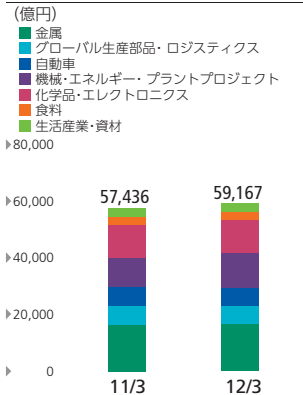
ネット有利子負債倍率
(ネット DER)



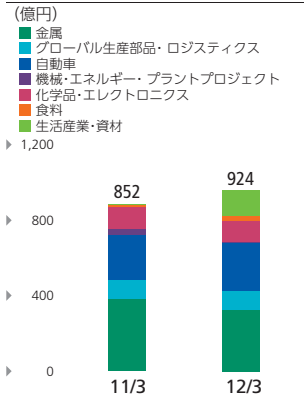
1株当たり配当金



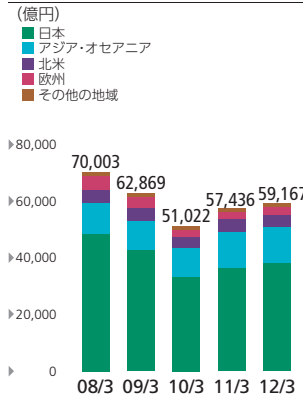
事業セグメント別
売上高*



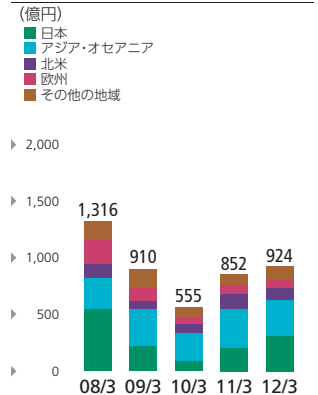
事業セグメント別
営業利益*



所在地セグメント別
売上高



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。



就任初年度を終えた加留部社長に、「GLOBAL 2020 VISION」の鍵となる自動車分野とそれ以外の分野のシナジーの発揮や、持続的成長など、豊田通商の現在と今後に向けた想いを聞きました。

- ▶ **Q1** 2012年3月期の事業環境と業績の振り返りをお願いします。
- ▶ **Q2** 業績に対する評価の中で、特に手応えを感じていることはありますか？
- ▶ **Q3** 今後はモビリティ分野への注力は弱まっていくのでしょうか？
- ▶ **Q4** シナジーをどう活かしていくかについて、より詳しく聞かせてください。
- ▶ **Q5** GLOBAL 2020 VISIONでは、持続的な成長がテーマの一つになっています。加留部社長が考える持続的成長についてお聞かせください。
- ▶ **Q6** 長期経営計画と年度方針について、詳しく教えてください。
- ▶ **Q7** 財務方針と配当についてお聞かせください。
- ▶ **Q8** 株主やステークホルダーに対してメッセージをお願いします。

Q1 ▶ 2012年3月期の事業環境と業績の振り返りをお願いします。

A1 ▶ 自然災害や円高などの厳しい事業環境への対応に真摯に取り組み、増収増益を達成することができました。

2012年3月期を振り返ると、一番大きな課題は、東日本大震災およびタイにおける大洪水からの復興復旧でした。自然災害の発生自体は避けられませんが、重要なのは、いかに被害を最小限に食い止めるか、復興復旧に向けてどう取り組むかです。その意味では、今回の自然災害に対する緊急対応では、トヨタ自動車とのビジネスで培われた現場での強さ、豊田通商らしさを十分に発揮できたと感じています。具体的には、大震災では救援物資の輸送や被災メーカーの生産再開、タイの大洪水では初期対応としてトラックやボート、緊急物資の供給や人命救助活動など、豊田通商グループの関係各部門スタッフがいち早く現場に駆けつけ、関係者の協力を得ながらチーム一丸となって支援してまいりました。

今回の両災害では、サプライチェーンが分断される事態となりましたが、当社として3次ベンダー以降まで十分に把握しきれていなかったため、回復までかなりの時間を要しました。これを教訓に現在、当社と直接取引のある会社だけでなく、その会社が取引している会社まですべてのサプライチェーンを確認した上で、緊急時にバックアップとなる調達ルートの確保や、複数社から購買するなどのリスク分散に取り組んでいます。また、トヨタグループはもちろん、食料や医療関係の企業とも連携して非常時を想定したBCP（事業継続計画）の策定にも着手しています。

次に、課題として挙げられるのは円高への対応です。円高により今後も日本からの輸出は厳しい状況が続き、海外へ生産拠点を移転するメーカーは増えていきます。海外進出を計画している企業の中には、海外での生産管理や税務、労務対応といった体制が十分でないお客さまもあります。そうしたお客さまに対して、当社の経験やネットワークを活用してサポートし、一緒に商売をしていくため、テクノパーク事業に積極的に取り組んでいます。海外進出するメーカーに対して当社が工業団地を設立し、土地の手配、工場や事務所の建設から総務や経理・財務、人事労務など、管理事務関係の業務支援を行う事業であり、現在タイ、インド、インドネシアで多くの企業をサポートしています。今後も他の地域で展開していく予定です。

こうした取り組みの結果、2012年3月期の業績は売上高が3%増の5兆9,167億円、営業利益は8%増の924億円、当期純利益は40%増の662億円と、2期連続の増収増益となりました。

厳しい環境であったにもかかわらず、震災やタイ洪水の影響から早期回復を果たし、増収増益を達成できたのは、豊田通商グループの全社員が一つになり、チームパワーを発揮したことに加え、大切なお取引先やお客さまからいただいたご支援の賜物と考えています。

連結業績ハイライト

(億円)

	2011/3	2012/3	増減
売上高	57,436	59,167	+3%
営業利益	852	924	+8%
当期純利益	471	662	+40%

Q2 業績に対する評価の中で、特に手応えを感じていることはありますか？

A2 自動車事業以外で当社の強みを発揮できる分野への積極的な投資が
実を結び、収益構造が変わりつつあります。

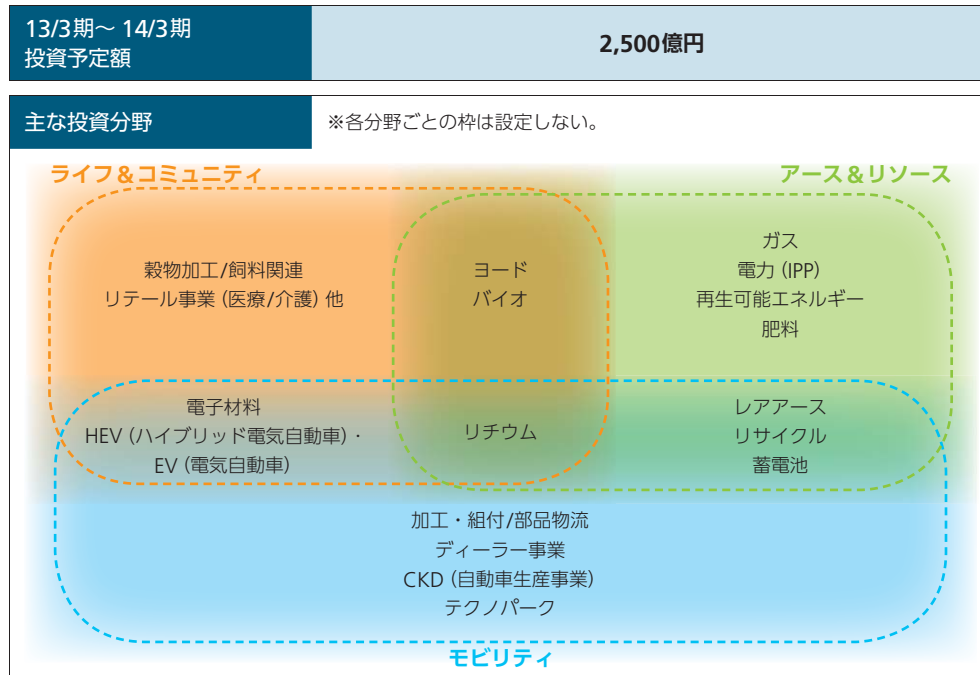
2006年のトーメントの合併以降、自動車事業に続く第二、第三の柱となる事業を創造するために積極的に投資を行ってきましたが、その成果がようやく現れてきました。まだ十分とは言えませんが、自動車事業以外の分野の順調な成長によって、自動車関連事業を補完できるようになってきました。その点は大きな進歩と言えるでしょう。投資も順調に積み上がっており、2012年3月期・2013年3月期の2年間の投資計画計2,500億円のうち、2012年3月期の実績は、実行済案件で1,152億円、承認済未実行案件で838億円の、合計1,990億円となりました。

当社がGLOBAL 2020 VISIONで注力分野として掲げている、モビリティ、アース&リソース、ライフ&コミュニティの3つの分野の投資額比率は、モビリティ分野が約25%、残りの2つが約75%です。自動車事業以外の分野への投資実績を積み上げていくうちに、徐々に当社の強みを発揮できる分野が見えてきて、現在では自動車事業以外の分野への投資が自動車事業への投資を大きく上回るようになりました。特にアース&リソース分野では、豪州でのガス生産事業、アルゼンチンのリチウム事業など資源・エネルギー関連で優良な戦略パートナーとの協業が実現し始めており、今後も積極的な投資を続けていく予定です。資源やエネルギーと言っても、同業他社と同じ土俵で戦うのではなく、豊田通商らしさを発揮できる分野や、

投資計画（12/3期・13/3期）の進捗状況

投資計画（2年）		12/3期投資実績	
自動車以外	実行済	主な投資案件 <ul style="list-style-type: none"> ユーラスエナジーホールディング株式追加取得 豪州Bass Gasプロジェクト（権益取得） エレマテック（株）TOB（資本業務提携） 	合計 884億円
	承認済未実行	<ul style="list-style-type: none"> カナダ アルバータ州CBM開発・生産 豪州CBM Gasプロジェクト（開発費） 海外発電事業 その他 	合計 598億円
計	1,900億円		
自動車	実行済	主な投資案件 <ul style="list-style-type: none"> 海外中古車事業 部品メーカーとの合併設立（海外） 海外ディーラー設立 	合計 268億円
	承認済未実行	<ul style="list-style-type: none"> 海外タイヤ組み付け事業の拡大 新興国でのディーラー新規設立 その他 	合計 240億円
計	600億円		
合計 2,500億円		実行済	1,152億円
		承認済未実行	838億円
		合計	1,990億円

今後2年間の投資計画



ニッチな分野であってもナンバーワンを狙える分野に、戦略的に投資していきます。具体例として、ヨード事業が挙げられます。ヨードは現在当社が世界シェア7%を占めていますが、世界最大の産出国であるチリでの生産事業に投資し、2011年12月から生産を開始し、これによりシェアは14%にまで拡大する見込みです。今後も安定した需要が見込まれ、当社がナンバーワンを狙える事業の一つと考えています。

一方、ライフ&コミュニティ分野は、現状、1件ごとの利益が小さく、例えて言うところゴルフボールサイズの投資案件が多くを占めています。今後は、数は少なくとも良いので、サッカーボールサイズの良質な案件を増やしたいと考えており、そのために現在事業ポートフォリオの組み替えを進めています。当社の強みやリソースを十分に活かしていない案件、将来性がない案件は撤退も検討し、人材を含め経営資源を新たなビジネスに戦略的に配分しているところです。

投資の決定に際しては、投資リターン基準、投資資金回収期間基準などを、案件にかかわらず適用していますが、当社にとって必要な事業であれば、基準に達していなくても実行するケースもあります。会社の戦略に合っているか、収益性はどうか、そして何より将来性があるのか、という3つの観点で判断しています。計画では、2013年3月期・2014年3月期の2年間で2,500億円の投資を実施したいと考えています。



Q3 ▶ では今後はモビリティ分野への注力は弱まっていくのでしょうか？

A3 ▶ 他の事業分野とのシナジーを活かすことで、当社の「コアビジネス」であるモビリティ分野を一層強化していきます。

モビリティ分野は当社にとってコアビジネスであり、今後もさらに強化すべき分野と考えています。しかし単に今の事業を続けているだけでは、当社のモビリティ分野は弱体化していくのは明白です。そうならないために、今後は他の事業分野で培ったネットワークやノウハウをモビリティ分野へ活かして、強化していくことが必要です。

約30年前、私が入社した当時は、トヨタグループからの注文をこなしていれば安定的な業績を上げることができました。しかし、今は当社が自動的にトヨタ自動車のパートナーに選ばれるという状況ではありません。分野によっては我々からトヨタグループに提案を行うことも求められています。当社が他社よりも競合優位性を発揮して、パートナーとして最適だと評価されなければ、商売に結びつきません。

例えば、エジプトですが、トヨタ自動車の大型車組立事業の合併パートナーとして当社が選ばれました。エジプトでは旧トーメン時代に長い間、事業基盤を有しており、政財界との強い信頼関係を築いていたことが、当社が選ばれた大きな理由だったと考えています。当社の歴史の中で蓄積された、「地域」という強みが商売に結びついた好例と言えるでしょう。今後も当社が優位性や強みを発揮できる分野・地域でこのような成功例を増やしていきたいと考えます。

また、近年自動車そのものも著しく進化しており、車体の小型・軽量化や、ハイブリッド車、電気自動車への移行が進んでいます。さらに、自動車は単なる移動手段だけではなく、蓄電機能や通信機能も持つようになっています。こうした流れに乗り遅れることなくモビリティ分野を強くするには、従来の自動車事業の枠組みの中だけでなく、自動車以外の事業とのシナジーを発揮して積極的に取り組んでいくことが不可欠です。モビリティ分野をいかに強化していくかは、今後も当社にとって最も重要な命題であり続けるでしょう。



Q4 ▶ シナジーをどう活かしていくかについて、
より詳しく聞かせてください。

A4 ▶ トヨタグループから他の自動車会社へ、自動車分野から自動車以外の
分野へと、強みの活用範囲を拡げています。
また、シナジーを高める仕組みや取り組みを推進しています。

まず自動車分野では、トヨタ自動車との仕事で培ったノウハウを他の自動車会社に展開していきます。既に、米国で欧州系自動車メーカーや、インドで他の日系自動車メーカーにタイヤ組付事業を展開している実績があります。トヨタグループの競合相手と仕事をすることなど、10年前は考えられませんでした。今はそのような時代ではなくなってきており、今後このような事業の幅出しを積極的に進めていきます。

次に、自動車分野で培ったノウハウを自動車以外の分野に活かすことです。いくつかの例を紹介すると、まず、大手総合電機メーカーグループ向けの金属関連事業に、当社の受発注システムを高く評価していただいた例があります。トヨタ自動車との取引においては、在庫を減らし、リードタイムを短縮するために精度の高い受発注機能が求められ、当社独自の仕組みを構築してきたのですが、この仕組みを同社に提案したところ、非常に高い評価をいただきました。これまで同社グループとの取引はほとんどありませんでしたが、これをきっかけに現在では取引が拡大しています。

また欧州系白家電メーカーの、豪州でのオペレーションに当社の物流機能を提案し、商売に結びついた例もあります。これもトヨタグループとのビジネスで構築してきた物流ノウハウが高く評価されたもので、豪州に続き現在では欧州でも展開しています。さらに、食品分野でもトヨタグループとしての強みを発揮するケースが出てきています。当社が2009年に資本業務提携した第一屋製パン(株)は長い間業績が低迷していましたが、トヨタ生産方式を導入したことにより、生産効率の改善や在庫の削減などが進み、収益を改善することができました。こうした成功パターンを増やし、それを次につなげて、ビジネスを一層拡大していきたいと考えています。

また、様々なシナジーを創出するための仕組みとして、全社横断組織も活用しています。新規事業を立ち上げるに際し、サプライチェーンが複数の事業本部にまたがるようなケースは、情報の集約・共有や業務の効率化を図るために、各関連部署からメンバーを集めてプロジェクトチームを組み、トップに役員を置いて取り組んでいます。事業が一定の規模になれば、適切な本部に新組織として組み入れていきます。これまで、再生可能エネルギー、HEV(ハイブリッド電気自動車)、農業、水資源などの全社横断組織ができました。部門をまたがる組織をつくらせて事業を立ち上げるといった方法が可能なのは、当社の部門間の壁が低いためと言えます。

同時に、より一層シナジーを高めていくために役職員の意識改革を進めています。2006年に策定した、自動車に続く第二・第三の柱を育てるというビジョンを浸透させるのに、非常に多くの時間を要しました。5年が経過し、その意識が十分に浸透し、実績が数字に表れ始めたタイミングで私は社長のバトンを受けたのだと感じています。今後は海外のスタッフに

もこの意識を強く持ってもらいたいと考え、社長就任以降、米国、中国、アジア、欧州と直接足を運んで、現地マネージャーとの会議を通じて、時間をかけて意見交換をしてきました。そこで感じたのは、事業を拡げたいという意識を持つスタッフは多いが、具体的に何をすればいいのかイメージが持てないという意見が多いことでした。そこで、シナジーを活かして成功した事例を社内報やイントラネットを通じて、グループ内で共有するようにしました。また、本社と海外現地法人が連携し、現地スタッフ発信の事業アイデアの具現化を支援するプロジェクトをアジアにて開始し、今後他地域への展開を考えています。

Q5 GLOBAL 2020 VISIONでは、持続的な成長がテーマの一つになっています。加留部社長が考える持続的成長についてお聞かせください。

A5 社会のためになる仕事をしていくことが第一です。また、社員が夢を持って仕事に取り組むことが企業の持続的成長につながるのだと考えています。

私は何よりもまず、企業は社会に役に立つ仕事をして、社会から感謝されるような組織であることが基本だと考えています。これを基本理念として、次にグローバルで持続的に成長して利益を上げていくこと、さらに長期経営計画や単年度計画、業績目標を意識するようにしています。数値を追うことで本来やるべきことを怠るのでは本末転倒です。この姿勢は、様々な場を通じて、役職員に繰り返し伝えていきます。

企業経営とは、すなわちCSRそのものなのだと思います。CSRには「守りのCSR」と「攻めのCSR」の2面性があり、「守りのCSR」は、コーポレート・ガバナンスや、安全、環境対策といった面を、「攻めのCSR」は、いかに世の中のためになる仕事をして企業として成長していくかということです。「守りのCSR」によって基本をしっかりと押さえ、「攻めのCSR」を実践していくことが持続的成長につながると捉えています。

また、持続的成長のために、社員には、夢を持ち、かつそこに自分たちの意志を持って仕事をしてほしいと思っています。当社では、I.I.I. (Innovation-leader Incubation Institute) という、若手層が新規事業を提案する研修制度を設けています。各事業本部から選ばれた20名ほどの若手社員を中心に、新規事業への取り組み方や発想を学んだ後に、現地調査などを行い事業化を企画立案し、マネジメントに提案するというプログラムですが、提案の中には事業本部が後押しして実際に事業化するケースもあります。例えば、近畿大学と共同研究で進めているマグロの中間育成事業がこれに該当します。この事業はI.I.I. プログラムの中で、全く畑の異なる経理部の社員から提案された事業です。マグロの需要は中国やアジアで高まっている一方、年々漁獲高が減少している状況でマグロ消費量世界一の日本として責任を持って対応しなければならない課題であり、かつ将来大きな成長が期待できるビジネスと見ています。このように社員の強い想いがあり、かつ社会的意義が高く、また将来性のある取り組みについては、会社としてもしっかりサポートしていきたいと思っています。



Q6 ▶ 長期経営計画と年度方針について、詳しく教えてください。

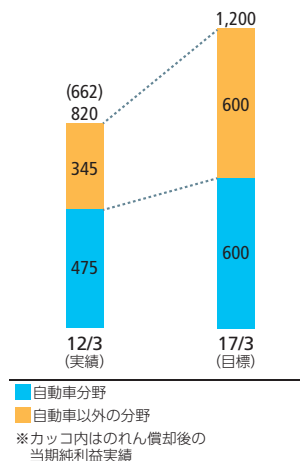
**A6 ▶ 毎年見直しを行うローリング方式で5年先の長期経営計画を立てています。
当期純利益目標は、2013年3月期は700億円、2017年3月期は
自動車分野と自動車以外の分野が同比率の1,200億円としています。**

当社の長期経営計画は、5年先に向けた方針や目標を作成し、経済環境や当社の事業環境の変化に応じて見直しを行うローリング方式をとっています。一方で年度計画は、5年先の目標を実現するため、足元の利益をいかに確保し、中長期を見据えてどのような布石を打っていくのかを具体化した計画となっています。

今の時代は環境の変化が激しく、過去の延長線上に将来が描けないばかりか、一年先の状況すら見越すことができない状況です。短期的な環境の変化に惑わされて、進むべき方向を見誤らないように目線を高くした長期経営計画を設定するとともに、目先の取り組みむべき事項にしっかりと根を下ろした年度計画を作成し、長期を見据え着実に事業を推進していきます。

今回発表した2017年3月期の長期経営計画は、GLOBAL 2020 VISIONの実現への道筋の第一歩という位置づけであり、定量目標である連結当期純利益は自動車：自動車以外＝600億円：600億円の合計1,200億円を掲げています。また、足元の2013年3月期の連結当期純利益は、3期連続増益の700億円とする計画です。

長期経営計画
2017年3月期 当期純利益
(億円)



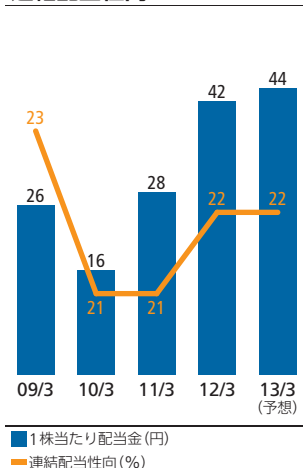
Q7 ▶ 財務方針と配当についてお聞かせください。

**A7 ▶ 目標とするROEとネットDERを踏まえて、積極的な投資を継続します。
一方で、株主還元のために連結配当性向に柔軟性を持たせました。**

成長性・効率性・健全性のバランスを勘案して、ROE12～15%、ネットDER1.5倍以内を目標としています。2012年3月期のROEは10.7%と昨年度から3%近く改善され、目標は現実的になってきました。ネットDERは現在1.0倍なので、引き続き2年間で2,500億円の積極的な新規投資を実行し、攻めの姿勢をとっていきます。

また、配当については連結配当性向をこれまで20%を目途としていましたが、20～25%と上方に幅を持たせたものに変更しました。近年、商社をはじめ多くの日本企業が配当を増やしているという状況も考慮し、当社も株主の皆さまに対してできる限りの還元をしていきたいと考えています。2012年3月期の配当は、配当性向22%の1株当たり年間42円とさせていただきます。

社長インタビュー

1株当たり配当金と
連結配当性向

財務リスクマネジメント

社内指標を設定して
使用資金を効率化リスクアセット
マネジメントによる管理

財務健全性の確保

ネットDER
1.5倍以内
ROE平均
12~15%

戦略的な投資を厳選して積み上げることで
成長性の確保と投資効率の向上を図る

Q8 最後に、株主やステークホルダーに対してメッセージをお願いします。

A8 社会に貢献しながら着実に成長し続けることで、
皆さまのご期待に応えていきます。

先ほども申し上げましたが、企業は、社会に貢献するというのが最も大切だと私は考えています。働く従業員も、自分の会社が社会に役立っているという気持ちで働くか、利益だけを出そうとしている会社の一員かで、モチベーションも大きく違ってくるでしょう。会社は継続して成長しなければいけませんし、利益も上げなければなりません。しかし、そのために社会に悪影響がある事業や、ハイリスクハイリターンで短期的に利益を追うような事業をするつもりはありません。仮に利益が小さくても、地域・社会のためになる仕事をしていくべきだと考えており、それを実践していきます。こういった考え方は、これまでの経営陣から脈々と受け継がれたものです。自分の足で着実に階段を上っていくという姿勢が、豊田通商に受け継がれているDNAなのだと思います。豊田通商グループが、お客さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまから信頼・評価される会社であり続けるよう、私も全力を尽くしますので、今後も豊田通商グループにご期待ください。

2012年7月



特集

当社は2011年4月に策定した「GLOBAL 2020 VISION」で、「モビリティ分野」「ライフ&コミュニティ分野」「アース&リソース分野」の3つの事業分野のポートフォリオを「1：1：1」にすることを目標に掲げました。その実現の鍵を握るのは、当社ならではの強みを活かして「重なり合う」事業領域を強化する、シナジーの推進です。

この特集では4つの事例を通して、ビジョン実現に向けた当社のシナジー推進戦略をお伝えします。

DRIVING SYNERGIES

Case 2

コード事業 

p24

ライフ&コミュニティ

アース&リソース

Case 3

バイオPET事業 

p26

モビリティ

Case 4

音楽配信事業 

p28

Case 1

レアアース事業 

p22



Case 1 レアアース事業



鉱山・資源開発から製造、加工・販売まで一貫した レアアースバリューチェーンを確立

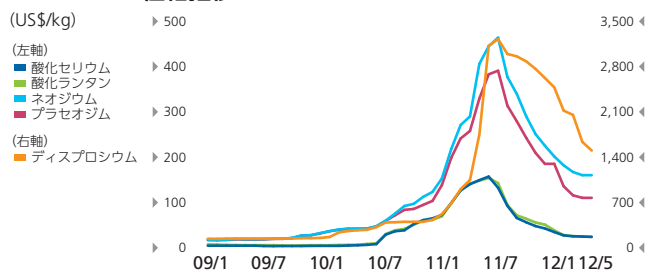
次世代自動車をはじめとした先端産業分野に欠かせない原材料となっているレアアースの市場環境は大きな転換期を迎えています。当社は<モノづくり商社>として、資源の確保・安定供給と顧客目線でのコスト・品質の追求を進めています。

事業環境

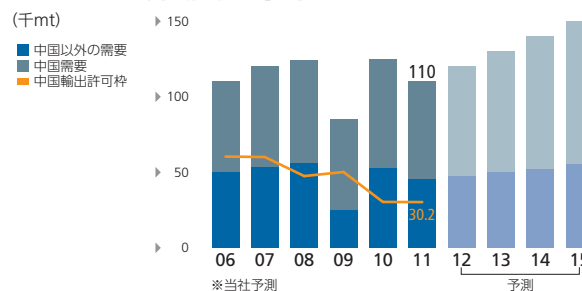
2010年9月の尖閣諸島問題を機に供給不安が顕著化したレアアース市場。米国、豪州他の開発プロジェクトや、当社インドプロジェクトが進み、“脱中国”に一定の目処が見え始めたことにより軽希土類（研磨材、触媒、磁石）を中心に需給・価格が沈静化。

中・重希土類（磁力強化材）は、中国外開発プロジェクトの遅れから依然中国依存が継続する中で代替技術の開発が進む一方、中国需要の拡大も見込まれ、顧客と一体感を持った資源開発が必要となっています。

レアアースの価格推移



レアアースの需要推移と予測



安定供給と低コスト・高品質商品供給を両立

当社は、キャピタルゲインを目的にした資源開発ではなく、トヨタグループの“モノづくり”の実践を通じて獲得したノウハウ機能の活用により、生産現場により近い投資活動を実施し、自社プロジェクトからの供給を基本とします。

顧客が利用可能な形態までの加工事業や、レアアース販売子会社の保有、さらにレアアース事業に欠かせない環境技術を

充実させることにより、事業全体の一貫したバリューチェーンの構築を実現しています。

また需要増加、日本企業の進出加速が見込まれる中国市場への対応は、バリューチェーン横展開と環境技術に重点を置いて事業を構築展開していきます。

インドプロジェクトのバリューチェーン

各地域のプロジェクト同様、さらなる川上、川下へのバリューチェーンと事業の拡大を目指す



※1 INDIAN RARE EARTHS LTD.
 ※2 TOYOTSU RARE EARTHS INDIA PVT. LTD.

様々な切口からのプロジェクト進行

インド

原子燃料残渣からのレアアースの分離～高付加価値化

インド政府の傘下企業IRE社が鉱床から原子燃料を抽出した残渣である混合希土から、セリウム、ランタン、ネオジウムなどのレアアース各品種を分離精製します。TOYOTSU RARE EARTHS INDIA (TREI) は2011年7月に工場建設を開始し、2012年後半より年間約2,500トンのレアアースの生産を開始します。

ベトナム

鉱山・採掘から商品製造までの一貫事業

2010年10月の日越首脳会談から2011年10月のドンパオ鉱床共同開発の政府間文書締結を経て、プロジェクトを推進中。セリウム、ランタン、ネオジウムなどのレアアースの採掘から分離精製までの一貫事業の立ち上げを目指しています。

それに先立ち、2012年6月に研究開発・人材育成を行うR&Dセンターが日本政府の支援を受けて設立されました。

技術開発支援、人材育成を通じ新興資源国事業の幅出し、拡大を実現していきます

ベトナムでは、開設したR&Dセンターを活用し、レアアース産業基盤の育成に寄与することで事業の幅出し、拡大を目指します。インドでは、進行中プロジェクトをベースにインド政府との協力を通じて、加工分野へのバリューチェーン拡大を目指します。

インドネシア

スズ残渣からのレアアース回収技術の確立(中・重希土類)

世界的なスズの産地である当国(バンカ島)で、スズ製錬の残渣からのレアアース回収技術の確立を目的に、2012年1月に現地にパイロットプラントを建設済み。プロセス開発を進め、将来の商業プラント建設を計画しています。

カナダ

早期開発可能案件の選定(中・重希土類)

HV・EV自動車に不可欠なディスプレイシウムの早期確保のため、既存インフラの利用により、比較的早期な開発が可能なカナダのキパワ鉱床開発への参画を進めており、2014～2015年の生産開始を目指しています。

プロジェクト責任者
杉本 篤
 金属資源部
 部長



Case 2 ヨード事業



チリの資源開発進出により 成長中のヨード市場でプレゼンスを拡大

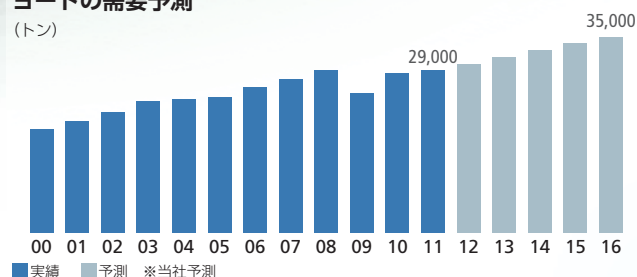
医薬品、食品・飼料添加物、工業用触媒に不可欠なヨードの生産・販売で、当社は世界シェア約7%を確保しています。需給が逼迫する中、さらなる事業拡大のために目指したのは、最大のヨード産出国であるチリ共和国での開発・生産事業への参画でした。

事業環境

ヨードはX線造影剤を中心とした医薬品分野や食品・飼料添加物、工業用触媒、偏光膜などに利用されており、用途の約7割が新興国の人口増加や高齢化に伴って需要の増加が見込まれています。しかしながら、生産国がチリ、米国、日本の3カ国だけに偏在しており、生産工程での地盤沈下対策などから増産が難しいこともあって供給に限りがあり、需要増加が価格上昇につながりやすい市況構造となっています。近年は年率3～4%で市場が拡大しており、2000年時点では1.8万トンであった需要は、2011年には2.9万トンまで拡大しています。

今後も新興国の発展とともにヨード市場の成長は続き、2016年には需要は3.3～3.5万トンに達するのではないかと予測されています。

ヨードの需要予測
(トン)



ヨード フレーク状 (左) 粒状 (右)

40年かけて築いてきた事業基盤

当社のヨード事業の始まりは1970年代に遡ります。合併前の(株)トーメンが、日本で開発・生産されたヨードの輸出事業を行っていました。1980年代には米国のヨード生産会社 lochem Corp.に出資。その後、米国のヨード化合物製造事業にも進出し、日米の2極体制で生産し、欧州中心に輸出を行い、世界市場で一定のシェアを獲得していました。

一時はチリの戦略的な大増産によって価格の暴落が起こ

り、ヨード事業は収益が悪化しましたが、2006年の豊田通商とトーメンとの合併をきっかけに、新興国の発展とともに拡大してきたヨード市場に対する戦略の見直しが始まりました。当面は需給の逼迫が続くため、供給量の増加が何よりの収益拡大手段と判断し、当社がまだ手をつけていなかった最大のヨード産出国、チリの新規ソース獲得を目指しました。

川中・川下を有する強みが、開発企業とのパートナーシップにつながる

それ以降チリのヨード関係者へのコンタクトを重ねる中、2007年にヨードの開発・生産企業であるACF Minera

S.A. (以下、ACF) が新鉱区開発のパートナーを探しているという話を耳にし、プロジェクト参画に名乗り出ました。手を

挙げた中には、日本の大手総合商社も複数含まれていましたが、川上の資源権益だけでなく、川中であるヨード化合物製造をグループ内で行い、さらに川下の販売網も豊富であるというバリューチェーン全体が評価されたこともあり、ACFとパートナーシップを締結することができました。

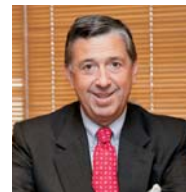
2010年5月、当社はACFと共同でヨード製造会社 Algorta Norte S.Aを設立。資本金73百万米ドル（約66億円）のうち、当社の出資比率は25.5%で、チリにおけるヨード開発に不可欠なパイプラインの敷設などのファイナンス面で大きな役割を果たしました。開発・工場建設は、地域社会に配慮しながら進め、当初の予定通り2011年12月より生産を開始。現在は年間約2,000トンレベルの生産ですが、需要の拡大に合

せて4,000～6,000トンにまで拡張し、当社のヨード取扱量の世界シェアは総合商社でもトップの7%から約14%にまで拡大する見込みです。

パートナー代表者より

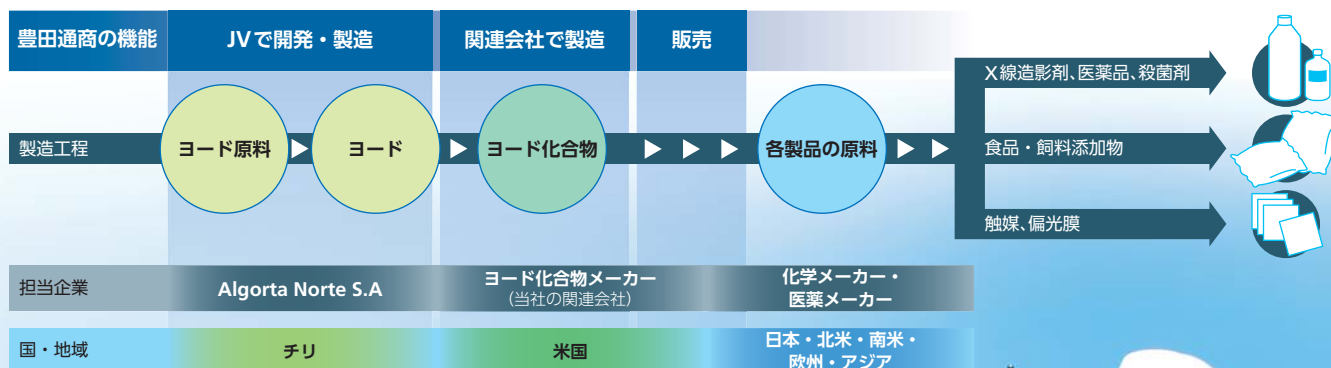
4年間にわたる交渉を経て、豊田通商との合併会社を実現しました。ヨード事業における豊田通商の強みである、世界に広がる販売網と機能に大いに期待しています。

両社の強みを活かして互いに協力し合い、この事業で世界No.1を目指していきたいと思います。



ACF Minera S.A. 社長 Luis De Urruticoechea Echevarria

チリのヨード事業バリューチェーン



医薬品分野を中心とした川下領域の攻略に注力していきます

川上・川中の事業基盤を確保した上で、今後は川下戦略がますます重要になると考えています。既に当社は医薬品、飼料添加物、工業用の各分野で米国や欧州への販売網を有し、着実なビジネス展開をしています。今後は需要が拡大する中国やインドをはじめとした新興国への販売も強化していく方針です。特に造影剤などの医薬品分野の製品は、需要が安定しているため、比較的安定した収益確保を見込むことができます。

医薬品分野は現在、欧州メーカー向け

を中心にヨードの販売を行っています。今後は当社のライフ＆メディカル事業推進部とも連携し、シナジーを活用した戦略を進めていきます。具体的には、ジェネリックを含めた造影剤メーカーとの提携やM&Aなどによるバリューチェーンの拡張を視野に入れ、当社の医薬品分野拡大の足がかりにしていきたいと考えています。

プロジェクト責任者
神谷 哲也
SANTIAGO事務所長



Case 3 バイオPET事業



世界初のバイオPETサプライチェーン構築によって 脱石油資源を図る顧客の課題を解決

地球温暖化や石油資源枯渇が環境問題となっている中、石油由来プラスチック事業をこのまま続けて持続可能な成長ができるのだろうか。当社基礎化学品・合樹部の危機感から、バイオPET[※]のサプライチェーンを完成させるという世界初の取り組みが始まりました。

※PET（ポリエチレンテレフタレート）の原料であるテレフタル酸（重量構成比70%）とモノエチレングリコール（MEG、重量構成比30%）のうち、MEGを植物原料に替えたもの。

事業環境

様々な用途で使われるプラスチック。その中でもPETは機能やコストの面で特に優れており、飲料用ボトルなどの包装物や衣服、自動車用内装材など非常に多くの製品で使用されています。2011年時点で世界における年間需要は5,320万トン、市場規模は約8兆円に上り、さらに現在も新興国を中心とした需要の拡大によって年率約8%で伸長を続けています。

一方で、PETに限らずプラスチックは石油を主な原料としており、地球環境を配慮した植物由来プラスチックの必要性が高まっていました。しかし、石油由来品の真の代替となり得る品質を持ったバイオプラスチックはこれまで開発されていませんでした。

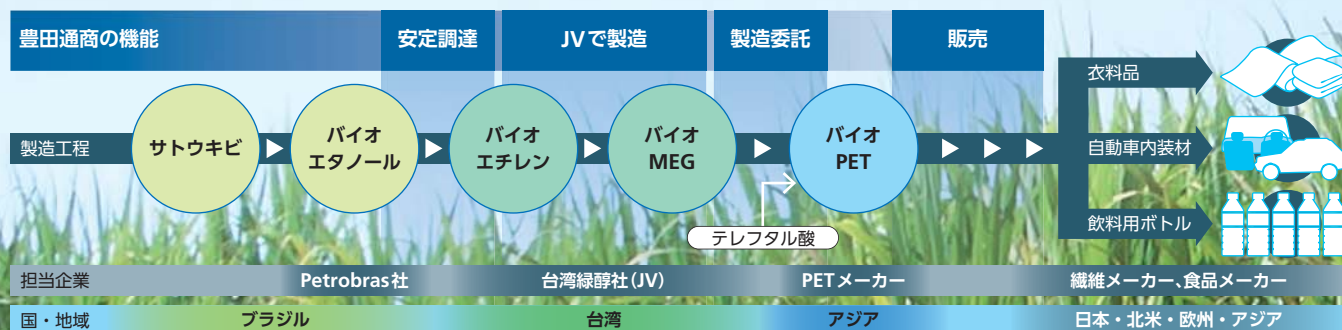
トヨタ自動車のニーズに応える新スキームを提案

従来より当社は樹脂利用の事業を推進しており、ビジネスとしての拡がり、そして地球環境への貢献という観点からも、バイオプラスチックを事業化できないかと積極的な検討を進めていました。

そうした中で、インドでサトウキビ由来のMEGが生産されているという情報が入ります。当社は早速この生産手法を調査し、顧客であるトヨタ自動車（株）に提案しました。トヨタ

自動車は、CO₂削減のためにすべての使用樹脂素材の20%を2015年までに環境対応素材に変えることを目標に掲げており、内装材に使用できる高品質なバイオプラスチックを求めていたのです。彼らは当社の提案に大きな関心を持ち、共同開発を進めることとなりました。それとほぼ同時に、当社は供給に至るまでのサプライチェーンの構築に向けて走り出していました。

バイオPETのバリューチェーン



商社機能を発揮してサプライチェーンを構築

バイオPETの安定供給のための最も重要なポイントは原料の確保でした。当社では森林破壊や食料との競合が起こらないサトウキビ由来エタノールが最も適切と判断し、国際石油メジャーと遜色ない事業規模の、ブラジル半官半民石油会社Petrobras社を選定。2010年に、2012年からの10年間で年間約140万キロリットルのサトウキビ由来バイオエタノールを引き取るという約700億円規模の契約を締結しました。

中間原料となるバイオMEGは、2010年10月に石油由来MEGの製造で取引があった台湾企業とジョイント・ベンチャー（JV）を設立し（当社出資比率50%）、安定した品質での製造を確立。ここからバイオMEGをアジアのPETメーカーに供給し、PET製品が完成します。バイオPETは石油由来PET

と同じ設備で製造できるため、従来品と同等の品質で、導入可能な価格レベルのバイオPET生産への切り替えを進めることができたのです。こうして世界に先駆けて、原料調達、中間加工、バイオPETの生産、販売までの一貫したバイオPETサプライチェーンの構築に至りました。

2012年度より年間20万トンのバイオPETの生産・販売を予定しており、トヨタ自動車の一部車種の内装材として利用されているほか、他本部との連携によって大手繊維メーカー・食品メーカーにも供給しています。バイオPETは従来の石油由来PETと品質・性能に差異がないため、最終品メーカーにとって比較的導入が容易であり、利用が広がっています。

バイオPETのバリューチェーンはさらに拡大し、厚みを増していきます



プロジェクト責任者
奥村 繁
基礎化学品・合樹部
部長

2011年時点でバイオPETの需要はPET全体の約0.3%の15万トン（約240億円）ですが、環境志向のさらなる高まりにしたがって約5%程度（340万トン、約4,000億円）にまで需要は伸びると予測されており、当社では2015年に年間100万トンの生産・販売を目指しています。

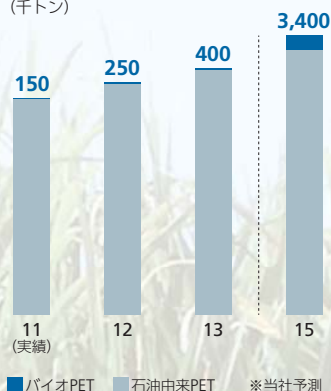
市場の拡大に伴って今後競争が激化する可能性があります。当社は先行優位性を

最大限発揮する戦略をとっていきます。その一つが、B to B製品では画期的な試みである、当社製バイオPETのブランド化です。バイオ比率30%の製造工程を保証するPETブランド“GLOBIO”を供給先メーカーなどと提携して展開し、付加価値を生み出します。また、将来的にはバイオエタノールの生産も手掛け、自社によるバリューチェーンを伸長させていく考えです。

さらに当社はプラスチックにおける脱石油資源の取り組みを加速させていきます。一つはPETのリサイクル事業、もう一つはテレフタル酸をバイオに替え、植物由来100%のPETを生み出す研究開発への参入です。様々なアプローチによって顧客課題を解決しビジネス拡大を図るとともに、低炭素社会の実現に向けて当社は邁進していきます。

バイオPETの需要予測

(千トン)



GLOBIO
<http://www.globio.jp>

Case 4 音楽配信事業



カーエレクトロニクスのプロダクトチェーンの伸長を図り、音楽配信事業を立ち上げ

カーエレクトロニクスの進化にしたいが、当社グループはこれまでハードウェア、ソフトウェアと事業を拡大してきました。そして2011年、自動車に新たな付加価値を生み出すべく、第三の領域であるサービス事業に進出しました。それが音楽配信ビジネスです。

事業環境

昨今、カーナビゲーションには通信機能が搭載され、車内で様々なコンテンツを楽しむことができるようになりつつあります。スマートフォンなどの最新端末やWi-FiやLTEなど通信環境の発展はこの潮流をさらに加速させ、特に音楽はドライブとの親和性が高いことから、新たなマーケットとして可能性が模索されています。

一方で日本の音楽業界は、インターネットを利用したデータ配信型ビジネスモデルの確立途上にあります。日本の音楽データ配信市場は約900億円（2011年段階）で、今後さらに通信インフラが発展するに当たってストリーミング型を中心に市場拡大が見込まれており、新たなマーケット創造に期待が寄せられています。

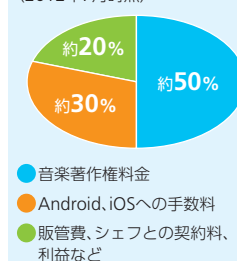
豊富な著作権処理済み楽曲を武器に、音楽配信事業をスタート

当社は2000年、国内音楽著作権市場の規制緩和をにらんで、(株)博報堂DYメディアパートナーズなどとの共同出資で音楽著作権マネジメント事業を行う(株)イーライセンスを設立しました。これを布石として、2011年10月、既に著作権処理済み楽曲を多量に有したイーライセンスと(株)ETスクウェアを設立、自動車向け音楽配信サービス事業を開始しました。

ETスクウェアが提供する「music-Chef（ミュージックシェフ）」は、ユーザーが選んだ音楽ナビゲーター「シェフ」が、

ドライブ時の季節や場所、走行状況に合った楽曲を薦めてくれるという独自の音楽配信サービスです。現在（2012年7月時点）はAndroidまたはiOSで提供され、利用日数に応じて料金を徴収するというビジネスモデルが中心です。

music-Chefの
売上原価／利益構造
(2012年7月時点)



サービス浸透のための3つの鍵

music-Chefのユーザー利用拡大のためには重要なポイントが3点あると考えています。1点目は、豊富な提供楽曲を確保することです。大手音楽レーベルから著作権を得られないために人気楽曲を十分に集められず、苦戦する競合に対し、当事業はイーライセンス代表者が各レーベル会社と太いパイプを持っていたことから、サービス開始時点で著作権処理済みの50万曲以上を確保することができました。CDの売上減少が止まらない音楽業界としても、配信型ビジネスを活性化させるためにmusic-Chefの話題性に期待をかけています。

2点目は多くの人が興味を持ち、共感できるような話題性のあるシェフの採用です。自分が好きな人や共感できる人が聴いている曲を知りたいという、ソーシャルネットワークに通ずる仕組みが、当サービスの最大の特徴となっています。

3点目はユーザビリティです。車載情報機器利用のガイドラインを遵守し、ユーザーが運転に支障をきたさずに使いやすいような作り込みを行っています。

これら3つに重点を置き、サービスの浸透を図っていきます。

ビジネスモデルの発展、海外への展開とビジョンは大きく広がります



プロジェクト責任者
松崎 英治
電子事業統括部
部長

現在最も注力しているのはユーザーの拡大です。そのために、国内自動車メーカーやカーナビメーカーに対して、車載情報機器に付加価値を与えるキラコンテンツとしてmusic-Chefの純正採用を積極的に働きかけています。当社グループはJASPAR（日本の自動車向け共通基盤ソフトウェア開発団体）の設立を主導した際にトヨタグループ以外の自動車メーカーとの関係も築くことができ、既に2012年に約50万台分、2013年には約70万台分の車載情報機器への採用が見込まれています。

2013年までに100万人という当初の会員獲得数目標の達成は見てきたので、今後は70億円という売上目標に対して有料会員をいかに確保できるかが焦点になります。一方で知名度が上がれば、自動

車・カーナビメーカーや音楽レーベルとタイアップした宣伝など、広告型ビジネスモデルの構築も考えられます。

さらには約270億米ドル規模のグローバルなデジタルコンテンツ市場に向けて、music-Chefの配信プラットフォームであるChef-Stationを利用した、幅広いジャンルの自動車向けコンテンツ配信ビジネスを計画しています。2011年に日本のICTのアジア普及政策の一環として当社グループがタイで行った交通情報の収集・配信システム実証実験が高い評価を受けたこと*もあり、日本政府と一体になったコンテンツ／情報サービス事業の海外展開も現実味を帯びています。また、クラウドを使ってユーザーの動態情報をビッグデータとして活用するなど、このビジネスの可能性は無限に広がっています。

※当社グループ会社である（株）豊通エレクトロニクスは、タイのバンコクの交通状況改善策として、タクシーに設置したGPS端末を利用して交通情報の収集・加工・配信・受信を一貫して行うサービスを総務省の「ICT先進事業国際展開プロジェクト」に提案し、採用されました。この実証実験は2011年1月から3月にかけて行われ、所定の目標を達成し、政府より高く評価されました。

当プロジェクトは、当社と豊通エレクトロニクスに加え、2005年に設立した車載用ソフトウェア開発会社、豊通エレクトロニクス・タイランドが一体となって推進した事業で、ソフトウェアからサービスへと事業領域を広げた先例と言えます。

カーエレクトロニクスの事業領域の拡がり



事業セグメント概況

事業ハイライト

2012年3月期の業績概要

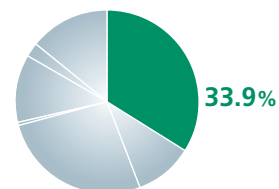
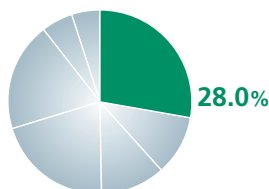
セグメント別売上高比率*

セグメント別営業利益比率*

金属本部



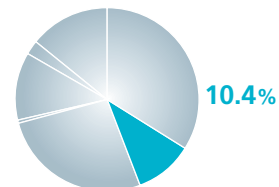
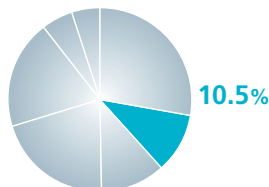
売上高は、国内を中心とする自動車産業の生産回復により、前期を245億円上回る1兆6,553億円となったものの、震災およびタイの洪水影響により、営業利益は前期を56億円下回る323億円となりました。



グローバル生産部品・ロジスティクス本部



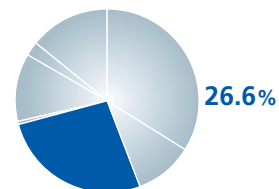
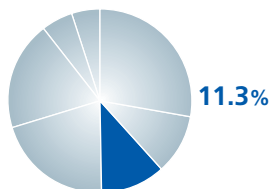
円高や震災およびタイの洪水対応による経費増および自動車生産の減少の影響などにより、売上高は前期を213億円下回る6,208億円、営業利益は前期を4億円下回る99億円となりました。



自動車本部



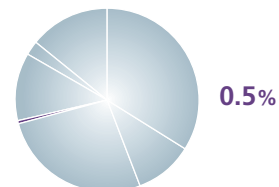
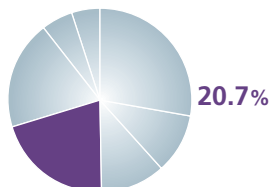
売上高は、円高や震災影響による国内生産車両の輸出の減少により、前期を137億円下回る6,688億円となりましたが、新興・資源国を中心に自動車販売が伸長し、営業利益は前期を20億円上回る254億円となりました。



機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部



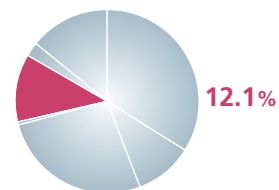
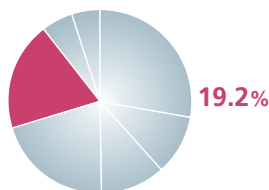
売上高については、原油価格の上昇などにより、前期を1,955億円上回る1兆2,245億円となりましたが、豪州石炭事業における採掘の不調や、開発費の増加から、営業利益は前期を27億円下回る5億円となりました。



化学品・エレクトロニクス本部



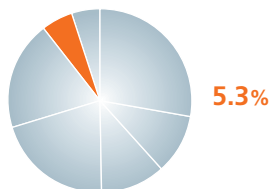
震災およびタイの洪水影響による自動車生産の減少やエレクトロニクス部品の取り扱い減少と価格下落により、売上高は前期を293億円下回る1兆1,372億円に、営業利益についても前期を5億円下回る115億円となりました。



食料本部



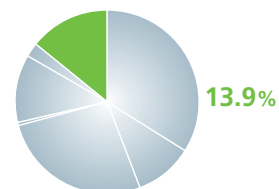
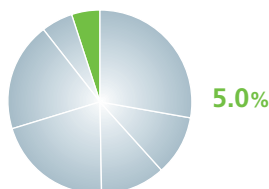
売上高は、輸入小麦など取り扱い増加と市況上昇により、前期を201億円上回る3,111億円に、営業利益においても前期を17億円上回る25億円となりました。



生活産業・資材本部



売上高は、円高による繊維原料や資材の輸出取り扱い減少などにより、前期を25億円下回る2,951億円となったものの、大型不動産の売却などにより、営業利益では前期を125億円上回る133億円となりました。



*その他セグメントを除く

主な商品・サービス

- 普通鋼、特殊鋼、建設鋼材、線材、鋼管
- 非鉄金属地金、貴金属地金
- 軽圧品、伸銅品
- 鉄屑、非鉄金属屑
- 合金鉄、鋳鉄
- 使用済みの自動車、廃触媒
- レアアース、レアメタル

資源・環境

- レアアース資源開発
- 工場内金属屑回収・加工
- 使用済み自動車リサイクル

加工・製造

- 金属（鋼板・条鋼・鋼管・アルミなど）加工
- アルミ溶湯製造

物流

- 加工センターにおけるジャストインタイム物流

商品・市場開発

- リサイクル技術開発

- 自動車用構成部品
- 物流事業
- タイヤ組付事業
- テクノパーク事業

- タイヤ組付

- 自動車生産用部品（集約・混載物流など）
- 完成車物流

- 自動車部品の商品企画
- 海外進出支援

- 乗用車
- 商用車
- 軽四輪自動車
- 二輪車
- トラック、バス
- 車両部品

- 中古車

- 車両の組立・製造

- 純正・汎用部品、アクセサリ部品のジャストインタイム物流

- 市場リサーチ、マーケティング提案、販売市場開拓
- 輸出、リテール
- カスタマーサービス

- 工作機械、産業機械、繊維機械
- 試験計測機器、電子装置
- 環境設備
- 産業車輛、建設機械
- 石油製品、液化石油ガス
- 石炭、原油、石油ガス製品、天然ガス製品
- プラント
- エネルギー・電力供給事業

- エネルギー調達（石油・石炭・天然ガスなど）
- 再生エネルギー（風力、太陽、バイオマスなど）
- 電力卸（IPP）
- 環境設備
- 太陽光発電システム

- 設備設計・製作
- 海洋ガス田掘削請負

- 機械設備（納入・据付、保全、消耗品供給など）
- 船舶向け燃料供給タンカー

- 産業車輛・建機販売市場開拓
- プラント案件発掘（発電機など）

- 有機化学品
- 機能化学品
- 電池・電子材料
- 電子デバイス、半導体
- 自動車組込ソフト開発、音楽配信
- ネットワーク構築・運営
- 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
- 無機化学品
- 合成樹脂
- 添加剤
- 自動車構成部品

- ヨード、珪砂などの資源開発

- 樹脂コンパウンド製造、半製品加工
- 無機化学品製造
- 洗剤原料製造
- バイオポリエステル製造
- EMS（電子部品実装受託、半導体委託生産）
- 車載用組込ソフト開発

- ケミカルタンクオペレーション
- 電子部品、半導体などの品質管理支援

- ナノテク原料の開発
- バイオ商品開発
- コンテンツ開発
- 次世代モビリティ

- 飼料原料
- 穀物
- 加工食品
- 食品原料
- 農水畜産物

- 農業生産・栽培管理
- たい肥促進システム

- 食品加工・製造
- 精米

- グリーンターミナル
- 品質・安全管理

- 販売市場開拓
- 商品開発

- マンション、商業ビル施設
- 建築資材、住宅資材、家具
- 繊維原料
- インテリア製品
- 繊維製品、繊維資材
- 自動車内装用品
- 包装資材
- 損害：生命保険
- シニア関連商品
- 衣料品
- 寝装用品
- 資材
- 紙、パルプ
- 光触媒
- 証券仲介

- 環境素材
- 繊維製品リサイクル

- 裁断縫製
- カーペット製造
- テキスタイル製造

- 介護用品
- レンタルセンター

- 素材開発（繊維製品など）
- 商品企画（繊維製品、自動車用品・資材、紙製品、保険、マンションなど）
- 販売市場開拓（ハーベストエイジ、海外小売など）



金属本部

DRIVING SYNERGIES 基本戦略

当本部は、モノの流れの中で独自の機能を創造・強化し、商品の付加価値を高めることで商品市況に左右されない顧客への価値の提供をしていくことを基本戦略としています。各分野ともに海外ネットワークを活かした調達力と、加工・物流機能を活かした顧客ニーズへの対応力によって、自動車、自動車以外双方の分野で着実に事業を伸ばしています。強固な現場力と安全管理体制を土台に、引き続き既存の収益基盤の強化と体制整備を徹底していきます。同時に、新規プロジェクトの確実な事業化や金属資源案件の加速と領域拡大を目指し、積極的に投資を実行します。また、海外市場における成長需要の捕捉や新規事業による機能構築に向け、注力するインド・ベトナム・南米を中心に、各国における事業パートナーと関係強化の取り組みを加速しています。



白井 琢三

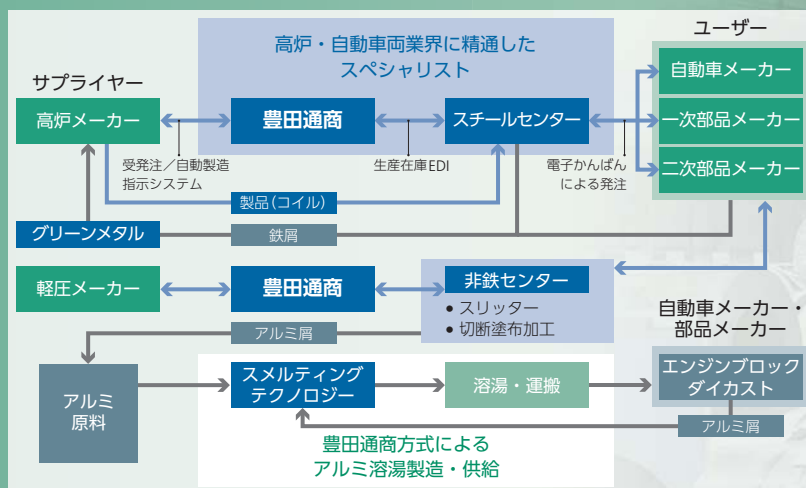
常務取締役
金属本部長

本部の概要と強み

当本部は、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や機能を持った商品として捉え、ユーザーやサプライヤーのニーズに応じて最適な商品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、国内需要に応じたフレキシブルな納期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。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にて、市場の変動リスク

高品質の加工・物流・保管機能

金属事業における最大の特徴は、国内外の製造・加工関連会社と共に高精度・高品質のオペレーション機能を発揮している点にあります。例えば鋼板事業で中核的な役割を果たしているスチールセンターでは、サプライヤー、ユーザーと互いに情報を共有し、各々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の低減のため、溶湯の状態です供給する事業を、北米・欧州・アジアなどで展開しています。



の低減を図り、事業拡大を行っています。また、アルミ溶湯製造事業などを世界各国で展開しています。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屑、建物の解体や廃車処理から得られる金属資源の再資源化に取り組んでおり、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。

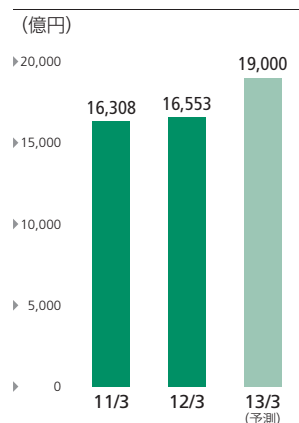
2012年3月期の実績

2012年3月期は、鋼板分野では、東南アジアを中心とした今後の需要拡大に備え、タイやインドネシアの加工拠点の能力増強に努めました。非鉄金属分野では、引き続きベトナム・インドにおいてレアアース、アルゼンチンにおいてリチウムの開発に注力しました。鉄鋼原料分野では、リサイクルバリューチェーン構築のため、中国・成都市にて、使用済み自動車のリサイクル会社を設立しました。売上高は、国内を中心とする自動車産業の生産回復により、前期を245億円上回る1兆6,553億円となったものの、震災およびタイの洪水影響により、営業利益は前期を56億円下回る323億円となりました。

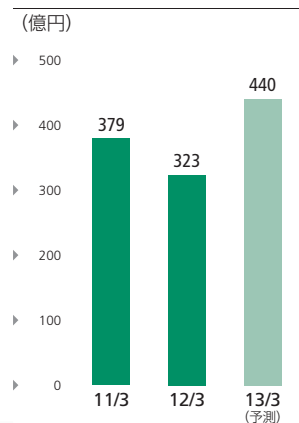
2013年3月期の業績見通し

地域によりばらつきはあるものの、引き続き世界経済の回復は全体として弱い中、アジアや北米地域などで自動車市場を中心に金属需要の増加が見込まれることから、2013年3月期の業績は、売上高は前期比約2,400億円増加の1兆9,000億円、営業利益は前期比117億円増加の440億円を見込んでいます。一方、事業への取り組みとしては、安全管理体制の徹底の下、引き続き、加工・物流事業の原価低減を含む体質強化に努めるほか、自動車産業の海外生産拡充への対応や、自動車以外の分野の事業の加速と領域拡大を積極的に進めていきます。

売上高



営業利益



TOPICS

中国上海近郊にて特殊鋼加工会社を設立

当社は、中国の現地法人の100%出資にて、特殊鋼の保管・切断・検査・輸送を行う豊田通商(太倉)特鋼加工有限公司を2011年4月に設立しました。特殊鋼の現地調達化の進展を見越し、中国材の保管・切断・検査機能を備えた同社の設立により、中国における自動車部品メーカーのニーズに応えています。同社を特殊鋼センター事業のモデルケースと位置づけ、今後グローバル展開を図る上での中核事業体として、5年後に売上高30億円を目指します。



総資産/ROA





グローバル生産部品・ロジスティクス本部

DRIVING
SYNERGIES

基本戦略

当本部では、①モビリティ分野のさらなる深掘り、②事業運営を通じたバリューチェーンの幅出し、③新興国への経営資源の重点投資を大きな戦略の柱に位置づけています。新興国市場での低価格車の普及と現地生産の拡大、加えて、新興自動車メーカーの台頭による競争激化で、自動車メーカーや自動車関連サプライヤーからさらなる原価低減、機能強化への期待が高まっています。また、次世代モビリティに向けた電動化や新素材の開発など、当本部の中核事業である自動車産業において大きな変化が起こりつつあります。このような状況下、当本部では既存のトレーディングビジネスを強化すると同時に、事業収益型のビジネスモデルにも着手していきます。また、テクノパーク事業による当社機能の複合的提供により生産を営むお客さまの海外進出を積極的に支援していきます。

高野 博

専務取締役
グローバル生産部品・
ロジスティクス本部長

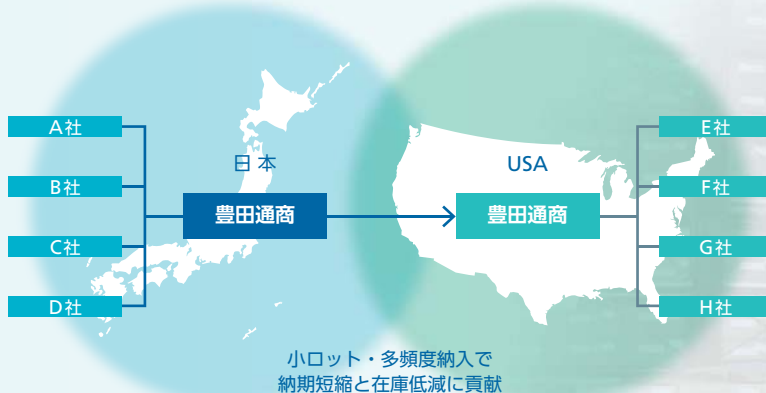
本部の概要と強み

2011年4月に新本部として誕生した当本部は、自動車の生産用部品において、世界に広がる当社の物流網とITネットワークを駆使し、梱包・コンテナ海上輸送・海外倉庫での仕分け・積み替え・お客さまの生産拠点への納入までを担う、最適一貫物流を強みとしています。この一連の機能を確認・強化することで、自動車メーカーや自動車関連サプライヤーへの部品の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・在庫削減を実現しています。また、北米・豪亜を中心にタイヤ組付事業を展開し、お客さまのニーズを的確に把握して質の高いサービスを提供しているほか、ホイールや本木部品などの自動車部品では、商品企画・設計開発を手掛け、サプライチェーンの中で不可欠な機能を提供しています。

自動車生産部品の最適一貫物流 —Vendor to Vendor

多数のサプライヤーの部品を混載する集約輸送により小ロット・多頻度納入を可能とし、輸送コストの低減・納期短縮・在庫削減を実現しています。また、受発注・在庫管理・生管工務などの機能を付加することにより、取引先のニーズに応えています。

一括集荷・集約輸送による物流体制



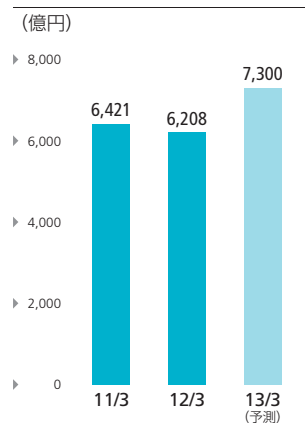
2012年3月期の実績

2012年3月期は、物流の効率化・機能強化に向けて、豊通物流(株)の第2三好センターを建設し、稼働を開始しました。また、中小部品メーカーの海外進出を支援するため、インドネシアで工業団地運営会社を設立しました。しかしながら、円高や震災およびタイの洪水対応による経費増および自動車生産の減少の影響などにより、売上高は前期を213億円下回る6,208億円、営業利益は前期を4億円下回る99億円となりました。

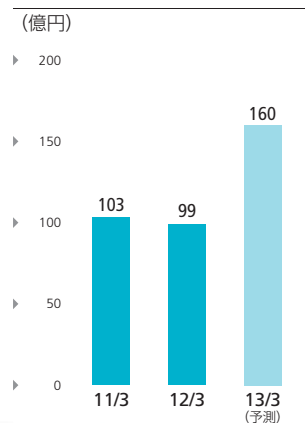
2013年3月期の業績見通し

世界経済の回復は全体として弱い中、アジアや北米地域を中心とした自動車産業の回復に伴い、自動車の生産用部品需要の増加が見込まれることから、2013年3月期の業績は、売上高は前期比約1,000億円増加の7,300億円、営業利益は前期比61億円増加の160億円を見込んでいます。一方、事業への取り組みとしては、引き続き、商物一体のビジネスモデル、品質・安全への取り組みの徹底、原価低減の推進を強化し、取引先のニーズに応えると同時に強固な収益基盤を構築していきます。

売上高



営業利益



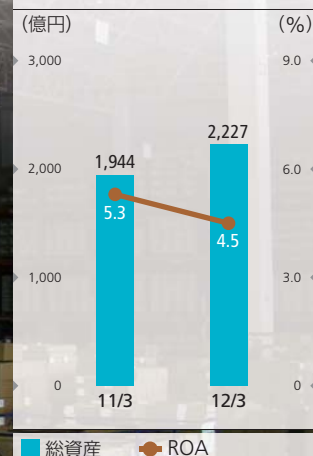
TOPICS

インドネシアにテクノパーク事業会社を設立

当社は、インドネシアにP.T. TT Techno-Park Indonesiaを設立し、テクノパーク事業を立ち上げます。当事業では、工場賃貸と会社設立、その後の総務・経理業務のコンサルを行い、進出各社の初期投資、固定費を軽減するとともに、各社が生産に専念できる環境を提供、敷地面積は15万㎡、20社程度の入居企業を想定しています。また、当社の現地事業会社を同地区に集約し、顧客サービスの充実を図っていきます。



総資産/ROA





自動車本部

DRIVING
SYNERGIES

基本戦略

当本部は、今後10年を見据えた成長への3つの道筋を設定し、本部戦略を策定しています。1つ目は、新車販売にとどまらず、中古車・販売金融への取り組み、顧客満足向上に向けたサービスの拡充など、個々の事業領域を強化してバリューチェーンを最大化し、安定した事業基盤づくりを目指します。2つ目は、各国での市場調査から販売戦略の策定・実行までを担う代理店事業と、一般ユーザーへの販売、サービスを担う小売事業において、今後も大きな市場成長が見込まれるBRICsをはじめ新興国・資源国を中心に販売拠点網を展開していきます。また、自動車市場の先進国である日本においても、高度保有市場に対応する国内事業を強化し、海外の関連会社や他本部との連携を含めた取り組みを推進してまいります。最後に、将来の新たな成長機会の創出を目指して、海外の小規模生産事業など、新領域にも挑戦していきます。このように安定した事業基盤を支える複層的な事業の確立を目指す一方で、採算が悪化している事業拠点は足元の経営状況と将来の事業環境をしっかりと見極めて再建を図り、成長が見込めない事業拠点は整理を行うなど、経営資源の有効活用を進めていきます。

服部 孝

常務取締役
自動車本部長

本部の概要と強み

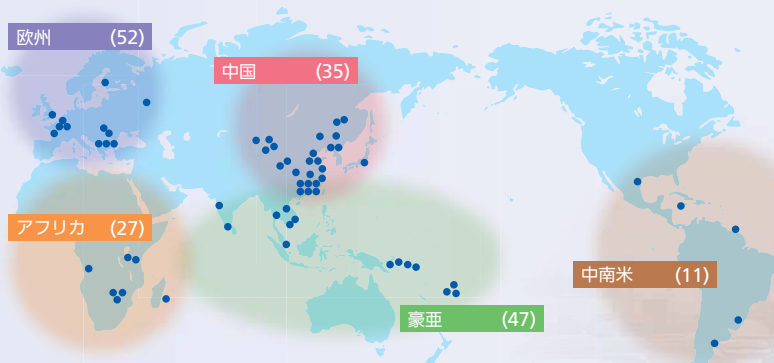
当本部は、乗用車やトラックなど国内で生産されたトヨタグループ他の車両・車両部品を輸出しているほか、自動車メーカー各社が海外で生産する車両の、第三国への輸出、海外における卸売・小売販売など、約150カ国に事業展開しています。世界各国に自動車販売網を

世界各地に輸出した完成車を三位一体でサポート

輸出先の事情に合わせて仕様が異なる完成車の販売において、「販売」「部品」「サービス」の3つが一体となった体制を構築しています。受注から納品管理までを一貫して行い、サービスや技術の向上を図るためにスタッフの育成にも積極的に取り組んでいます。

世界各国にある自動車販売拠点を地域ごとに捉え、地域全体の最適化を考えた事業展開を行っています。アフリカ地域や南太平洋地域などに統括会社を設置し、地域全体のマーケティング・販売戦略を立案しているほか、重点地域である中国、ロシア、アフリカ、豪亜を中心に自動車販売拠点展開を積極的に推進しています。

世界に広がる自動車販売拠点網



展開し、輸出中心のビジネスからより現地に根ざした小売ビジネスの強化を図っています。各国の拠点と密接に連携し、現地のリスク情報・現地市場の動向や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することで、自動車関連メーカーの生産やマーケティング戦略の立案・展開にフィードバックするなど、商社ならではの情報機能を発揮しています。

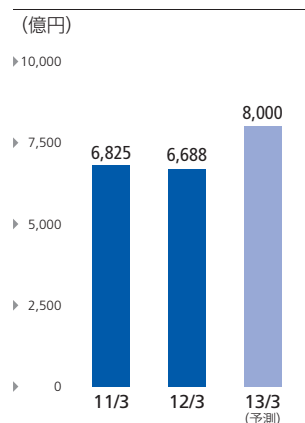
2012年3月期の実績

2012年3月期は、中国やロシア、アフリカなど、新興国・資源国を中心に自動車販売拠点を拡充する一方、部品・サービスや中古車販売など、既存事業のバリューチェーン強化に取り組みました。また、国内で輸入車用品卸売会社へ出資し、事業領域の拡大を推進しました。売上高は、円高や震災影響による国内生産車両の輸出の減少により、前期を137億円下回る6,688億円となりましたが、新興国・資源国を中心に自動車販売が伸長し、営業利益は前期を20億円上回る254億円となりました。

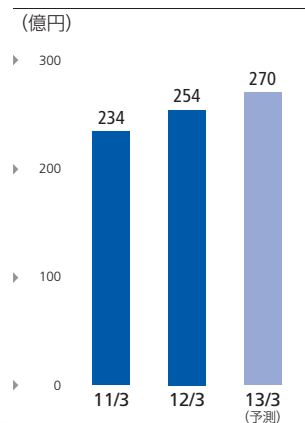
2013年3月期の業績見通し

新興国・地域の経済発展を背景に安定的な成長を続けてきた世界自動車市場ですが、リーマンショックや次世代モビリティに向けた産業構造の変革など、自動車産業を取り巻く環境は劇的に変化しています。2013年3月期の業績は、中国やロシアなどを中心に回復基調が続くと予想されることから、売上高は前期比約1,300億円増加の8,000億円、営業利益は前期比16億円増加の270億円を見込んでいます。事業への取り組みとしては、重点地域を中心に既存事業拠点の強化と、新興国・資源国を中心とした販売拠点網を展開していきます。いかなる状況においても、持続的成長を実現するため、より強固な事業体質を築いていきます。

売上高



営業利益



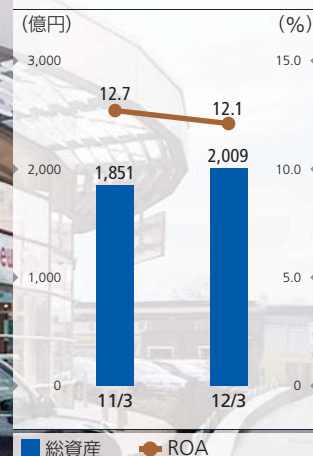
TOPICS

中国南京市にて日野ディーラー事業に参入

2011年6月、中国において当社が出資・参画する南京加通日野汽車が営業を開始しました。当社が培ってきたディーラー事業のノウハウを活かし、中国における日野No.1ディーラーを目指すとともに、トラック事業分野での販売拠点網の一層の拡充を図ります。これにより、自動車販売分野における事業領域や市場を拡大し、今後も国内外でさらなる付加価値を追求・提供していきます。



総資産／ROA





機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

DRIVING SYNERGIES 基本戦略

当本部は、自動車の生産台数の増加に伴い成長してきた自動車生産設備事業を収益の柱とする機械分野と、エネルギーの安定確保を主軸としてきたエネルギー・プラントプロジェクト分野が一緒になり、新たなシナジーの創出に向け、本部内の連携を強化しています。それぞれが現在の収益基盤をより強固にすると同時に、新興国市場の開拓、新規事業および機能向上に積極的に取り組みます。これまで権益確保に注力してきたエネルギー・プラントプロジェクト分野では、プラント設備や周辺のインフラ構築に向けた機械や補給部品の販売など、大きなビジネスチャンスが広がっています。世界的なインフラ需要とエネルギー需要の増加に伴い、自動車分野で培ってきたノウハウを掛け合わせ、強固なエネルギーサプライチェーンを構築すべく、積極的に取り組んでいく方針です。

澤山 博樹

専務取締役
機械・エネルギー・
プラントプロジェクト本部長

本部の概要と強み

当本部は、自動車生産設備をはじめとした各種機械・設備、産業車輛・建機などの機械分野と、石油・天然ガス・石炭・水などの資源や各種発電事業・EPCなどのエネルギー・プラントプロジェクト分野が一緒になり、2011年4月に新本部として誕生しました。機械分野では、幅広い産業において、生産設備の一貫したサポート機能を提供しています。また、新興市場での産業車輛、建設機械、繊維機械の拡販にも注力しています。エネルギー・プラントプロジェクト分野では、エネルギーの長期安定確保のため、中東原油・東南アジア重油の輸入契約、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

機械・設備の一貫したサポート機能 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、産業車輛・建機などの機械分野において、製品を単に調達・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。また、エネルギーの長期安定確保を目指し、石油・天然ガス・石炭・水などの資源の開発・供給ならびに発電事業を全世界規模で展開しています。

機械・設備の一貫したサポート機能



資源開発から安定供給までのバリューチェーン



分野では、従来型火力発電事業のみならず、風力・太陽エネルギーなどの再生可能エネルギー発電事業においても全世界規模で展開しています。今後は、新興資源国におけるエネルギーインフラの整備にあたり、事業提案から設計・調達・建設工事、資金調達、操業に至るまで一貫したビジネスモデルを目指しています。

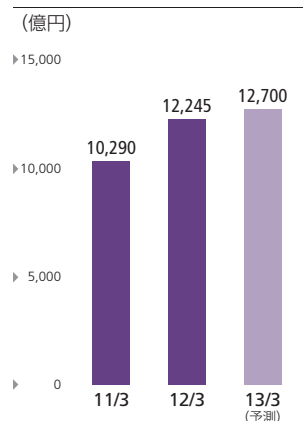
2012年3月期の実績

2012年3月期は、機械分野における基盤強化を図るため、トキワエンジニアリング(株)を完全子会社としました。エネルギー・プラントプロジェクト分野では、再生可能エネルギーによる発電事業推進のため、(株)ユーラスエナジーホールディングスを子会社化しました。また、豪州で英国エネルギー大手と炭層メタンガスの長期販売契約を締結するとともに、ガス生産プロジェクトの一部権益取得契約を締結。その結果、売上高については、原油価格の上昇などにより、前期を1,955億円上回る1兆2,245億円となりましたが、豪州石炭事業における採掘の不調や、開発費の増加から、営業利益は前期を27億円下回る5億円となりました。

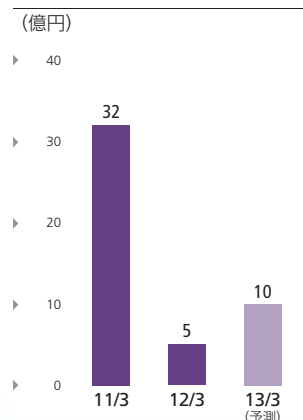
2013年3月期の業績見通し

世界経済の回復は依然として弱いものの、機械設備などの需要の増加が見込まれるとともに、新規連結子会社の影響もあり、2013年3月期の業績は、売上高は前期比約455億円増加の1兆2,700億円を見込んでいます。また、豪州石炭事業の収益改善が見込まれるものの、新規連結子会社に係るのれん償却費の影響により、営業利益は前期比5億円増加の10億円を見込んでいます。一方、事業への取り組みとしては、再生可能エネルギーを含む発電事業案件への投資を継続するほか、機械設備の補給部品などの常備品ビジネスの強化を図っていきます。

売上高



営業利益



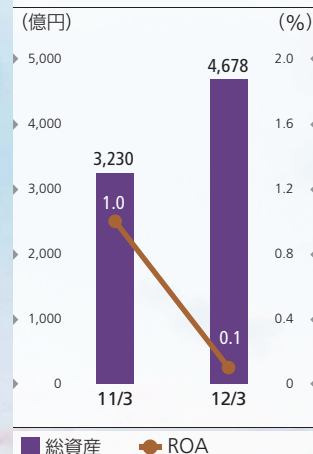
TOPICS

ケニア最大の地熱発電プロジェクト受注

当社は、現代エンジニアリング、東芝と共に、ケニア電力公社からオルカリア地熱発電所建設プロジェクトを受注しました。地熱発電は、温暖化ガスの排出が少ない再生可能エネルギーであるため、環境保全に貢献することが大きな特徴です。当社は、資源・エネルギー事業を重点分野の一つと位置づけており、今後も現地のニーズを捉えた電力・エネルギーなどのインフラ案件に幅広く取り組んでいきます。



総資産/ROA





化学品・エレクトロニクス本部

DRIVING SYNERGIES 基本戦略

ビジョンで掲げる3つの分野すべてに関わる当本部は、「新技術」「新興国・重点国」「環境・バイオ」「資源」をキーワードに事業収益を拡大し、会社の発展はもとより、人・社会にも貢献していきます。化学品分野では、戦略パートナーとの連携を強化しながら、衛生材料・ウレタン・洗剤など当社の収益基盤であるコア商品について、川上から川下のバリューチェーンを拡大するとともに、今後は医薬分野や肥料など新ビジネス領域にも積極的に挑戦していきます。合成樹脂分野では、コンパウンド事業やバイオ製品など環境対応商品への取り組みを強化し、新興国・重点国展開を進めていく方針です。また、エレクトロニクス分野では、ハイブリッド・電気自動車市場の拡大と、さらに高度化・大容量化・多様化が進む情報社会を見据え、半導体や組込ソフトを中心としたデバイス事業と、車載マルチメディア、モバイルを中心とした情報関連事業の強化を進めていきます。



篠崎 民雄

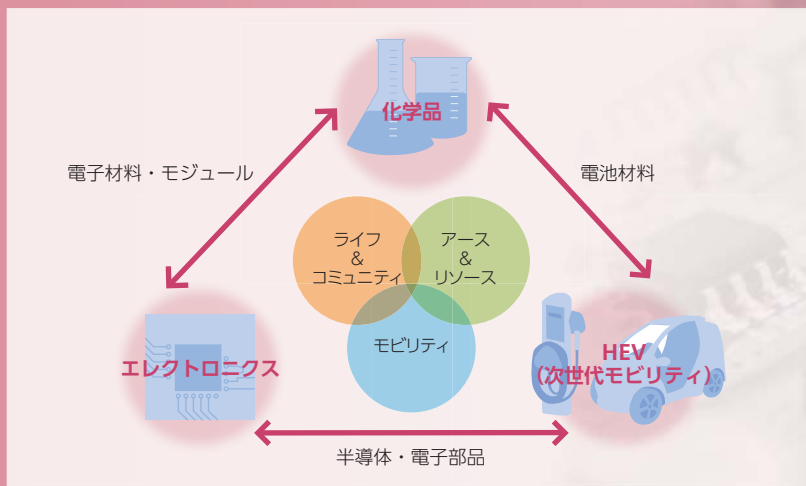
専務取締役
化学品・エレクトロニクス本部長

本部の概要と強み

当本部は、化学品・合成樹脂分野、エレクトロニクス分野およびHEV（次世代モビリティ）事業室が、新たなシナジーの創造を目的に2011年4月に新本部として誕生しました。化学品・合成樹脂分野では、自動車・家電・衣料・家具・包材・洗剤・医療品などの幅広い分野の化学製品を取り扱い、トレーディングに基盤を置きつつ事業投資型ビジネスの強化・新規開発を行っています。エレクトロニクス分野では、自動車・家電・産業機器などに組み込まれる

三位一体で新たなシナジーを創造

化学品・エレクトロニクス・HEVの3分野が三位一体となって新たなシナジー創造に取り組んでいきます。シナジー創造によって事業収益を拡大するとともに、モビリティ、ライフ&コミュニティ、アース&リソースに関わる領域で、人・社会に貢献していきます。



エレクトロニクス部品・ソフトウェアを取り扱っており、それらをつなぐネットワーク事業をグローバルに展開しています。HEV事業室では、家庭用・自動車用蓄電池の取り扱いと来たるべき電気社会に向けた国内外での実証試験や社会インフラ整備を展開しています。現行ビジネスの維持拡大を推進するとともに、現在、シナジーを加速させる方法として①化学品・合成樹脂分野の融合②合成樹脂分野とエレクトロニクス分野の融合③両分野とHEV事業との融合を積極的に進めています。

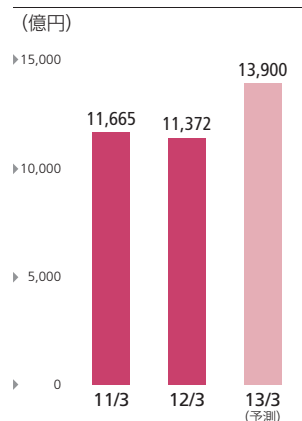
2012年3月期の実績

2012年3月期は、化学品分野では、ベトナムでの需要増加に対応するため、洗剤原料の新会社を設立し事業強化に取り組みました。また、スペインのバイオ医薬品製造会社と対日総代理店契約を締結し、医療医薬関係の事業の拡大を目指しています。エレクトロニクス分野では、さらなる事業の拡大を目指し、エレマテック(株)と資本業務提携契約を締結し、子会社化しました。ただし、業績としては、震災およびタイの洪水影響による自動車生産の減少やエレクトロニクス部品の取り扱い減少と価格下落により、売上高は前期を293億円下回る1兆1,372億円で、営業利益についても前期を5億円下回る115億円となりました。

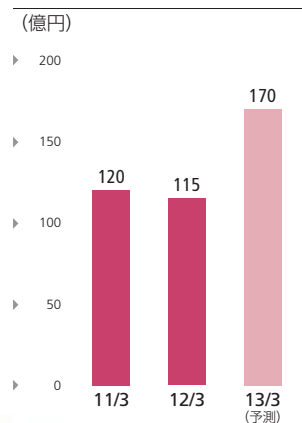
2013年3月期の業績見通し

自動車を中心としたメーカーの生産回復により、化学品・エレクトロニクス部品の需要増加が見込まれるとともに、新規連結子会社の影響により、2013年3月期の業績は、売上高は前期比約2,500億円増加の1兆3,900億円を、営業利益は前期比55億円増加の170億円を見込んでいます。一方、事業への取り組みとしては、前期に引き続き、化学品・エレクトロニクス・HEV事業のシナジーの加速を関連会社を含めて強力に推進していきます。

売上高



営業利益



TOPICS

エレマテック(株)との資本業務提携契約締結

当社はエレマテック(株)の株式公開買い付けを実施し、同社発行済み株式の51%に相当する株式を取得しました。エレマテック社は、日系エレクトロニクス関連メーカーを主要顧客とする電気材料・電子部品、および、オプティカル材料・部品などの販売を行う独立系エレクトロニクス商社です。当社は、エレクトロニクス関連分野でのさらなる事業拡大を目指して、同社との事業提携などによりシナジーを創出することで、それぞれの企業価値を向上させていきます。



総資産/ROA



多様化するニーズに対応しています。食品の安全管理体制の強化にも取り組んでおり、本部内に食料安全推進室を設置し、トレーサビリティをはじめとする安全管理機能の強化を進めています。

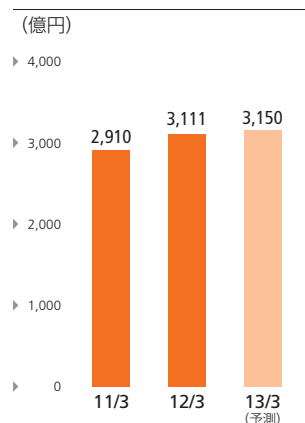
2012年3月期の実績

2012年3月期は、穀物分野では、関東・東北地区のサイロが震災被害を受けましたが、機能回復に全力を挙げて取り組んだ結果、復旧するに至りました。また、インドネシアでマレーシア食品大手と共に現地製粉会社へ出資しました。食品分野では、海外市場への進出を加速する方針の下、インドネシアで清涼飲料用ペットボトル製造・受託充填の合併会社を設立しました。売上高は、輸入小麦などの取り扱い増加と市況上昇により、前期を201億円上回る3,111億円に、営業利益においても前期を17億円上回る25億円となりました。

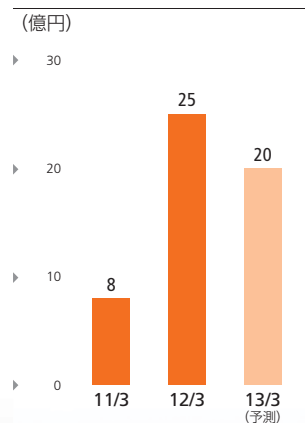
2013年3月期の業績見通し

2013年3月期においても、国内の穀物事業は長らく畜産業界の低迷により、大幅な回復は見込みにくい状況となっており、食品分野を含めた事業環境は厳しい状況が続いています。2013年3月期は、売上高はほぼ前期並みの3,150億円、営業利益については、前期市況の上昇により利益率の高かった海外子会社の収益が落ち着くことにより、前期比5億円減少の20億円となる見込みです。一方、事業への取り組みとしては、海外での穀物バリューチェーンの強化、食品加工・製造事業の展開を引き続き推進していきます。

売上高



営業利益



TOPICS

インドネシア製粉会社に出資

当社は、マレーシアのマライアンフラワーミル社と共に、インドネシアの大手食品グループFKSキャピタルが設立した製粉会社への出資を行いました。近年インドネシアでは経済成長と人口増加に伴い、コメ文化を維持しつつも小麦の需要が増えており、将来的にはアジア最大の小麦輸入国となることが確実視されています。3社連合グループは、それぞれの強みを活かして成長市場インドネシアで、確固たるシェア獲得を目指します。



総資産/ROA





生活産業・資材本部



DRIVING SYNERGIES

基本戦略

GLOBAL 2020 VISIONにおける「ライフ&コミュニティ分野」を牽引する本部を目指して、今後は「新たなビジネスモデル構築」「海外展開のさらなる加速」を推進していきます。具体的には、戦略的事業領域をライフケア（介護）、リテール（ファッション・健康・美容）、保険の3分野に定め、本部経営資源の再配分を進めます。また、従来の商品軸にとどまらず、機能軸・地域軸でもマーケットで存在感のある事業を創出します。特に経済成長著しい中国・豪亜地域を中心としたグローバル展開を加速し、TRY 1を推進します。

松平 惣一郎

常務取締役
生活産業・資材本部長

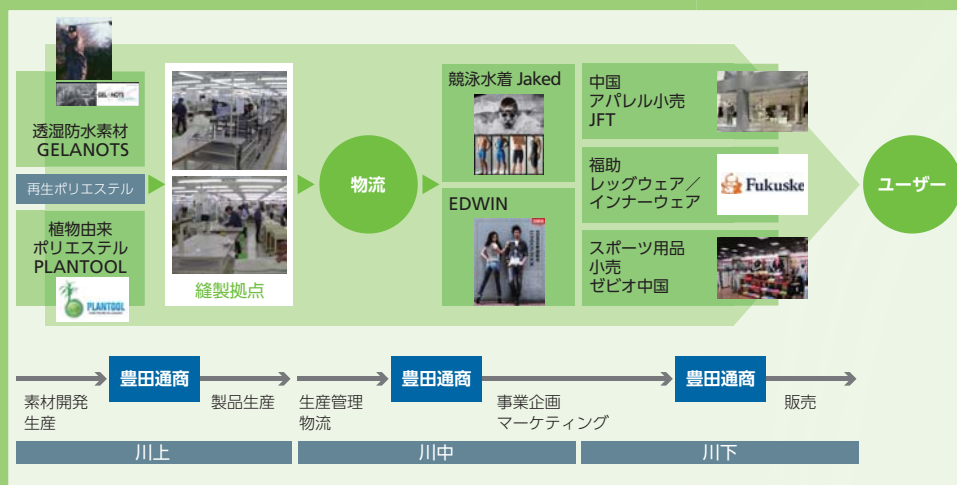
本部の概要と強み

当本部は、ライフスタイル、産業資材、保険、都市開発、自動車用品・資材の様々な分野で、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。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活かし、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繊維製品事業、ならびに、介護用品の販売・レンタル事業、住宅資材やオフィス家具の販売事業を展開しています。産業資材分野では、エアバッグ事業や繊維資材事業を、保険分野では、自動車保険のほか、取引先企業向けの団体保険など、各種保険を提供する保険代理店業として国内外で活動領域を拡げています。都市開発分野では、より快適な暮らしのための

ブランド・リテール事業の取り組み

ライセンスビジネス、素材開発など、高付加価値製品の開発・提案を強化し、企画・生産・物流機能を活用した川下展開強化を図っています。中国では当社の子会社JFTホールディングスにより若年層対象に日本のカジュアルブランド店を出店するほか、福助のレグウェア、(株)エドウィンとの合併によるジーンズなどの一般消費者向け販売を行っています。

今後もファッション・健康分野を核としながらリテール事業領域を拡大していきます。



機能を備えたマンション事業を展開し、健康で活力の溢れる都市生活をサポートしています。自動車用品・資材分野では、フロアマットなど自動車用途をコアとした用品・資材の開発から販売を展開しています。

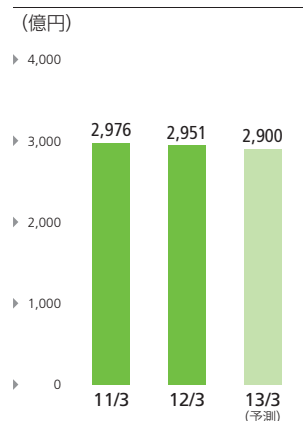
2012年3月期の実績

2012年3月期は、ライフスタイル分野において、中国で先行着手している若年層向け日本ブランドの小売店展開に加えて、大型総合スポーツ用品小売事業会社を合併で設立し、中国におけるリテール事業の拡大を進めました。また、保険分野では、ベトナムにおいて日系企業初の保険仲介事業を開始しました。この結果、売上高は、円高による繊維原料や資材の輸出取り扱い減少などにより、前期を25億円下回る2,951億円となったものの、大型不動産の売却などにより、営業利益では前期を125億円上回る133億円となりました。

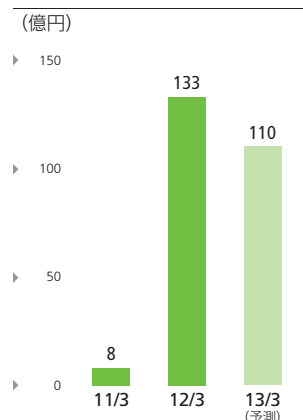
2013年3月期の業績見通し

中国経済の拡大、成長著しいアジア経済圏の躍進、潜在市場としての新興国でのシェア獲得競争の激化など、世界規模で経済構造の変化が進み、市場環境は急速な転換期を迎える中、2013年3月期も厳しい事業環境が続くと予想しています。2013年3月期の業績は、売上高はほぼ前期並みの2,900億円、営業利益は前期あった販売用不動産の売却益が当期はなくなる影響により、前期比23億円減少の110億円を見込んでいます。一方、事業への取り組みとしては、既存事業の強化とともに、中国をはじめとするアジアでのリテール事業展開を推進していきます。

売上高



営業利益



TOPICS

タイで医療・福利厚生コンサル会社設立

当社と Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd. が共同出資している、医療・福利厚生制度コンサル会社の TT Medical & Welfare Management (Thailand) Co., Ltd. は、バンコク事務所を開設しました。同社は、2012年2月に設立。医療費が高騰している同国内において医療コンサルティングを行い、企業のコスト抑制に貢献しています。



総資産／ROA



CSR (企業の社会的責任)

CSR方針

豊田通商は、グループの存在意義とあるべき姿を示し、経営に取り組む意思を明らかにした「企業理念」と、すべての役員・社員がとるべき行動を規定した「行動指針」を定めています。豊田通商の経営の基本理念はこの2つで構成され、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づけています。

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。

CSR活動の詳細はホームページへ

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

推進体制とステークホルダー

CSRの取り組みの中心として、企業倫理委員会を改組する形で2005年に設置した「CSR推進委員会」(委員長：社長)を、年1回開催しています。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」を設置しており、それぞれのCSR活動のさらなる活性化を図っています。

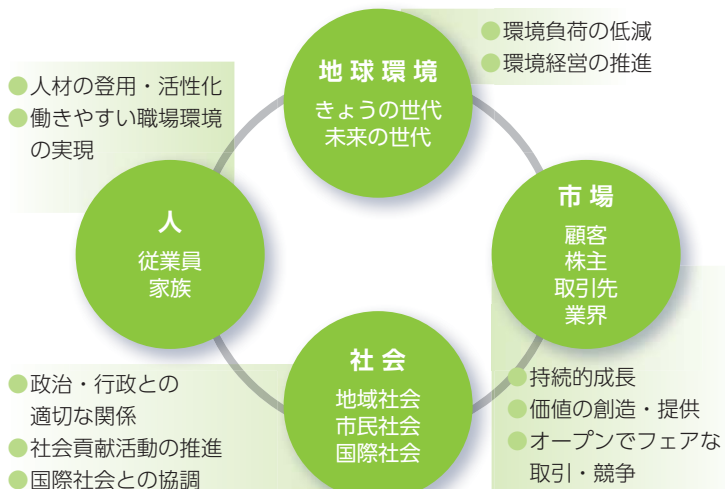
豊田通商はこのような体制の下、すべてのステークホルダーにご満足いただける「付加価値の提供」を目指しています。

安全文化の構築に向けて

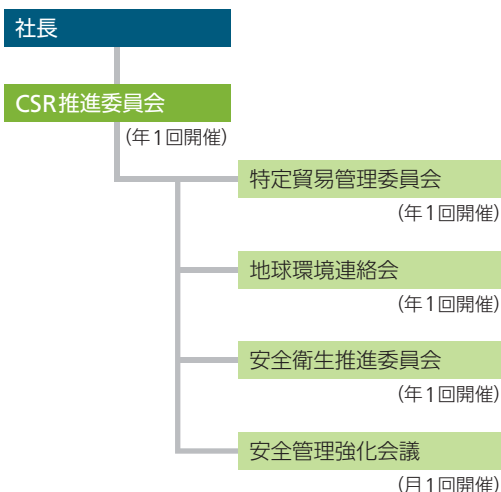
お客さまに提供する付加価値を追求し、グローバルな事業拡大を進める豊田通商グループにとって、安全確保は事業継続の大前提です。当社は様々な事業分野において加工や物流など付加価値を創造する現場=関連会社を有しており、これら関連会社と仕入先を合わせた三位一体の安全管理を進めています。安全

会議を通じた事故・災害情報の共有化、各営業本部のゼロ災推進メンバー大会、グループ会社との安全衛生推進委員会を開催するなど、豊田通商グループ全社員への安全意識の徹底を図るとともに、安全体感道場・安全DVDによる人材教育を実施し、危険を先取りできる人材育成に努めています。

豊田通商のステークホルダーとCSR



CSR推進体制



また、工場安全診断・国内外生産拠点におけるリスクアセスメントを実施し、経営者の意識改革・危険を排除した設備づくりに取り組み、「安全マネジメント」の構築を進めています。さらに、新規事業案の計画策定時より、工事・設備の安全管



安全教育



安全体感道場

理体制・方法の確認を行い、事業開発時点からの安全確保に取り組んでいます。これらの安全活動を通し、豊田通商グループ事業の「災害ゼロ」・災害未然防止が自発的にできる企業風土づくりに取り組む所存です。

主な研修と受講者数

(2012年3月期)

研修内容	対象者	受講者数
新入社員教育	新入社員	210
安全管理者選任時研修	中堅社員・管理職	165
海外赴任前研修		68
工事責任者研修	各担当者 (グループ会社・ 仕入先様を含む)	121
作業責任者研修		715
高所作業教育		254
感電防止教育		244
安全体感道場		635
トップ層研修	経営者	450

多様な人材による価値創造

人材の活性化こそ事業の動力源です。当社では「性別や年齢、国籍や文化の違いにかかわらず、誰もが力を発揮できる組織となり、新たな価値創造を目指す」をコンセプトに、人材の「ダイバーシティ(多様化)」に取り組んでいます。世界60カ国以上にわたりグループ500社以上がビジネスを展開し、営業利益の約7割を海外拠点が占めるようになった現在、豊田通商グループのビジョンを実現していくためには各国の法制や事業環境、文化などに精通したナショナルスタッフ(海外現地社員)の力が欠かせません。当社では、世界の多様な価値観を尊重することを基本姿勢とした上で、グローバルな人材戦略の策定と、海外事業体の経営を担う人材の育成を進めています。

また、社員一人ひとりが最大限に「個」を発揮できる環境をつくるため、ワークライフバランス(仕事と家庭の両立)の支援を行っています。2007年5月には育児関連の社内規程を大幅に改定し、本格的に仕事と家庭が両立できる環境づくりに取り組んでいます。今後もこれらの取り組みを精力的に進めていくことで、世界中の社員が「現地・現物・現実」「商魂」

「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共有しながら協働し、お互いを高め合う関係が創造できると確信しています。

女性社員数

(豊田通商 単体) ※各年4月1日時点

	08	09	10	11	12
社員数	3,065名	3,120名	3,267名	3,499名	3,585名
女性社員数	653名	661名	728名	950名	1,029名
女性社員比率	21.3%	21.2%	22.3%	27.2%	28.0%
女性社員の既婚比率	—	32.8%	33.2%	29.8%	29.1%
子ども(18歳未満)のいる女性社員比率	11.7%	12.9%	14.0%	12.7%	19.1%

育児休業利用者数

(豊田通商 単体) ※各年4月1日時点

	08	09	10	11	12
女性社員	17名	29名	23名	41名	42名
男性社員	2名	2名	0名	4名	0名

CSR (企業の社会的責任)

環境へのさらなる取り組み

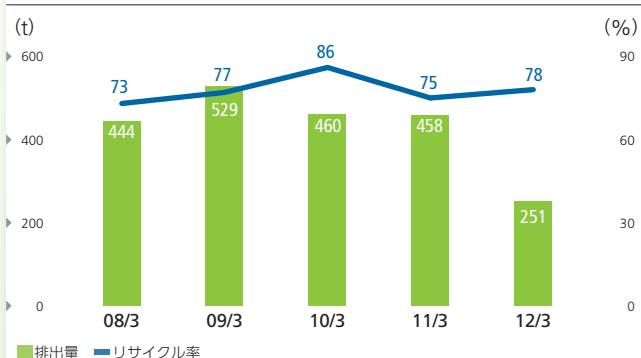
自動車産業を中心に「モノづくり」に深く関わる豊田通商グループは、環境をモノづくりの基盤と捉えており、環境に取り組むことは「循環型社会」「低炭素社会」「自然共生型社会」の3つを実現し、社会的責任を果たすと同時に、当社グループの成長にも寄与していくものと考えています。企業努力によるCO₂や廃棄物などの環境負荷低減だけでなく、これら3つの社会実現に向けた事業活動を深耕させ、国内外へ展開していくことが当社グループの使命であると認識しています。

「循環型社会」の実現に向けた取り組みとしては、従来より金属、自動車、家電、紙類などのリサイクルを行っていますが、さらに希少資源が含まれるバッテリーや携帯電話のリサイクル事業に取り組んでいます。「低炭素社会」については、風力発電事業をはじめとする再生可能エネルギーによる電力事業を世界各地で推進しているほか、風力・太陽光発電システム、太陽熱発電プラント、澱粉工場排水からのバイオガス回収や、クリーン開発メカニズム(CDM)などを活用した排出権事業にも世界各地で取り組んでいます。「自然共生型社会」については、環境法令の遵守はもとより、環境リスク

アセスメントを実施することで汚染の予防を徹底しています。また、国内外での植林活動への参加や社内教育にも力を入れています。

廃棄物の排出量とリサイクル率

(豊田通商 単体)



豊田通商の環境ビジネス

資源リサイクル	鉄、アルミ、貴金属、古紙、木材のリサイクル
再生可能エネルギー	風力・太陽光発電事業
新エネルギー	バイオディーゼル燃料事業
新素材	植物由来ポリエチレンの販売
家畜排泄物処理	家畜排泄物の堆肥化促進システムの販売

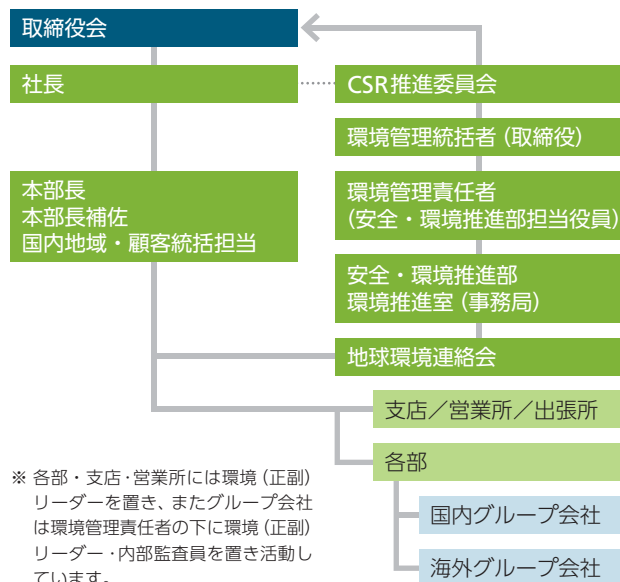


使用済み自動車のリサイクル



風力発電事業

環境マネジメント推進体制



社会貢献活動への取り組み

豊田通商グループは「良き企業市民として社会に貢献する」ことを行動指針とし、地域社会に直接関わりを持ちながら、その課題解決に向けて積極的に参画し、人々に喜んでいただけるような活動に取り組むほか、人的貢献として社員にボランティアなどへの参加を促すなど、「顔の見える活動」への取り組みも推進しています。また、「人(教育)・社会(福祉)・地球(環境)」を重点テーマに位置づけて、「企業による」資金的援助、

自主プログラムの企画・実行、「役職員による」ボランティアへの参加を通じた貢献、参加を支援する制度・風土づくり、「事業による」地球環境負荷低減、循環型社会づくりへの貢献、の3つのアプローチをバランス良く選択し、当社らしい取り組みを推進することで、「豊かな社会づくり」の実現に貢献できるよう努めています。



トヨタグループによる
森林整備ボランティア活動へ参加



タイにおけるサンゴ礁の保護活動



2008年より介助犬協会を支援



海外から日本の大学への
外国人留学生に対し奨学金を支援

震災復興支援

未曾有の被害をもたらした東日本大震災発生からの復興を支援するため、豊田通商グループは一丸となった支援を続けてまいりました。被災された方々と東北地方の産業の一日も早い復興に向け、今後も引き続き豊田通商グループ全体で、多方面にわたる支援活動を続けていきます。

トヨタグループによる 被災地復興支援ボランティア活動

トヨタグループ15社にてボランティアを募り、2011年6月から11月まで計14回にわたり、岩手県住田町を中心に、陸前高田市、大船渡市にて被災地復興支援活動を実施しました。この活動の特徴は、同じ地域に長期間継続的な支援を行い、現地のニーズや被災された方々の気持ちに寄り添った活動を目指しているところにあり、そのため参加者は事前にボランティア研修を受講し、現地の最新事情を学びました。2012年3月期は当社から計8名が5日間参加し、2013年3月期も継続して本活動に参加する予定です。



福島県物産販売会

社員誰もが参加できる被災地支援活動として、2011年6月に東京本社の社員食堂において福島県喜多方市の物産販売会を実施しました。観光業も盛んな福島県は震災以降、甚大な経済的被害を受けていることから、産品消費の貢献につなげようというものです。

当日は福島県東京事務所のご協力の下、喜多方を中心とした地域の、バラエティー豊かな商品を揃えていただき、多くの社員が来場し大盛況となりました。



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、豊田通商グループ基本理念において、「人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」ことを掲げ、よ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。

この基本理念に則り、「会社の業務の適正を確保する体制」を整備することによって、当社グループ固有の価値観・信念・日々の行動原則である「豊田通商グループウェイ」を継承・深

化させ、顧客視点での価値創造を推進し、豊田通商グループの社会的使命を果たすことを目的に、「内部統制システム構築の基本方針」を制定しています。

この基本方針を基に、さらなる経営の効率化、透明化、遵法の徹底、ならびに財務体質の健全化を積極的に推進していきます。また、広く当社グループをご理解いただくために、広報・IR活動の一層の充実を図っていきます。

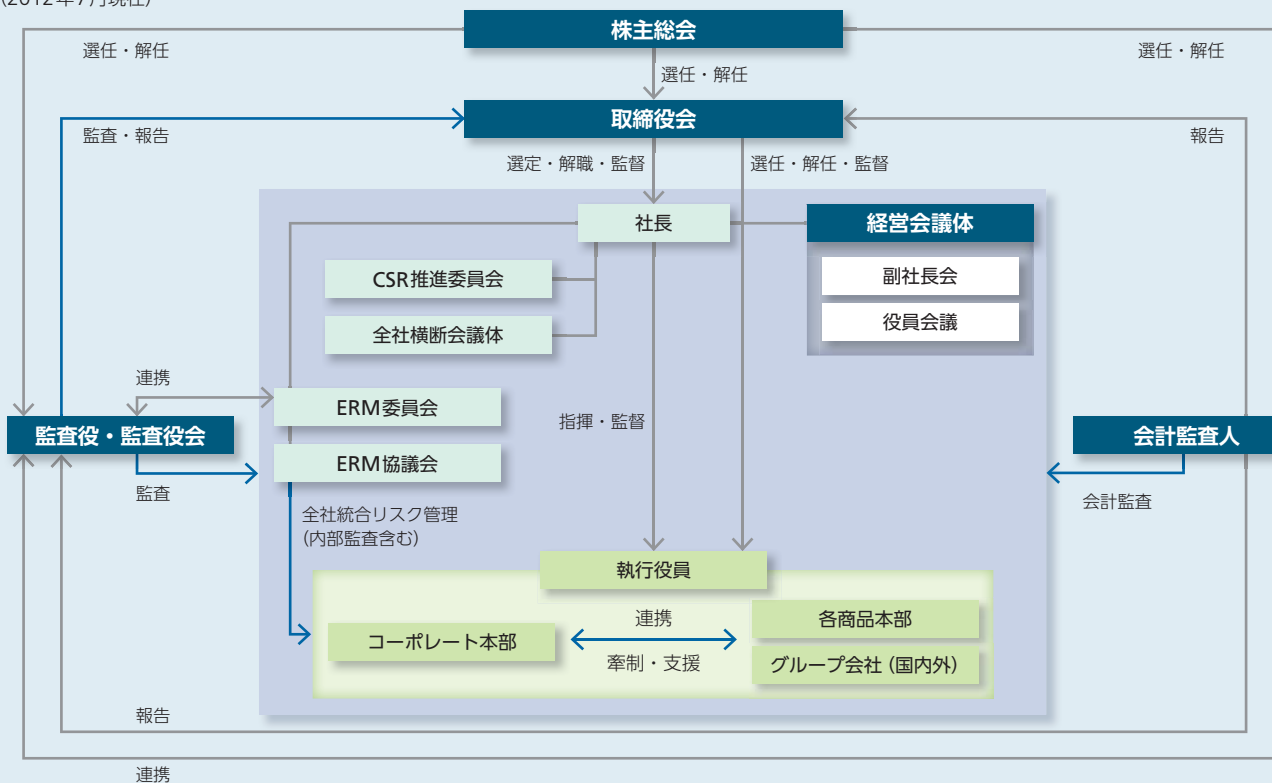
推進体制

当社は、経営の透明性および健全性の観点から監査役設置会社の形態を採用しており、経営上の重要事項の決定、執行および監督に関わるコーポレート・ガバナンス体制は下図の通りです。

取締役会は取締役12名で構成されており、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。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。

コーポレート・ガバナンス体制

(2012年7月現在)



監査役会は監査役5名で構成され、うち3名が社外監査役であり、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。

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、コーポレート本部の計8本部の組織編成になっています。各本部の本部長は、取締役から選任されています。全社経営と担当本部の職務執行の両面から状況を把握する役割を担っており、役員会議などにより迅速な情報の伝達と共有を行っています。

なお、2006年4月より、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、取締役会のスリム化を図りました。執行役員は、各本部の本部長を補佐する立場から、本部の経営に専念します。取締役である本部長は、全社的な経営を担うとともに、担当本部の職務執行を把握する役割を持ちます。このように、全社的な経営(取締役)と職務執行(執行役員)を分離することによって、取締役会による職務の執行状況の監督機能を強化し、権限と責任の明確化を図り、内部統制の充実を推進しています。

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。

経営会議体

経営会議体は、副社長会・役員会議・方針会議・投融資委員会・投融資協議会など、業務執行における協議機関です。経営戦略上の重要な事項を協議しています。

ERM委員会・ERM協議会

ERM委員会では、内部監査の独立性を確保した上で、個別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洗い出しとリスク許容限度の決定を行っています。ERM協議会では、ERM委員会へ上程する議題のスクリーニングを行っています。

CSR推進委員会

CSRの構成要素である安全、環境、コンプライアンス、社会貢献活動などについて協議および立案を行っています。

全社横断会議体

全社横断会議体は、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。

<全社横断会議体の内容と目的>

- 人材育成強化会議：人材強化につなげるための、人材育成の各テーマの協議を行う
- 全社横断事業推進委員会：全社横断的で具体的な新規事業に関し、方針・予算の協議を行う
- 海外地域戦略会議：海外極、新興国・資源国への戦略について企画・推進を行う
- 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・横展開を行う
- IT戦略会議：全社IT戦略の方針の討議を行う

コーポレート・ガバナンス

社外監査役の状況

	2012年3月期の主な活動状況	重要な兼職先と当社との関係
豊田鐵郎	当期開催の取締役会18回中14回、また当期開催の監査役会14回中13回に出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識から議案審議に必要な発言を適宜行っています。	(株)豊田自動織機取締役社長および愛知製鋼(株)の社外監査役。 (株)豊田自動織機は、当社の株式39,365千株を保有する大株主であり、当社との間には製品および原材料の仕入・販売などの取引関係があります。また、愛知製鋼(株)と当社との間には製品および原材料の仕入・販売などの取引関係があります。
笹津恭士	当期開催の取締役会18回中15回、また当期開催の監査役会14回中13回に出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識から議案審議に必要な発言を適宜行っています。	(株)東海理化電機製作所の社外監査役および愛知県公立大学法人の理事長。当社は(株)東海理化電機製作所との間に製品および原材料の仕入・販売などの取引関係があります。また、愛知県公立大学法人と当社との間には特別の関係はありません。
田島和憲*	当期開催の取締役会18回中18回、また当期開催の監査役会14回中14回に出席し、公認会計士としての専門知識、経験などから議案審議に必要な発言を適宜行っています。	田島和憲公認会計士事務所長およびダイコク電機(株)の社外監査役。当社と兼職先との間には特別の関係はありません。

*独立役員

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取締役会より委任された社長が、役職別に当期の利益の増減、会社を取り巻く経営環境などを総合的に勘案の上、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総額(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	917	554	48	315	17
監査役(社外監査役を除く)	124	81	—	42	2
社外監査役	36	27	—	9	3

情報管理体制の整備

情報の保存と管理について、「文書規程」と「文書の保存に関する取扱基準」を定め、文書ごとの保存責任部署、保存期間などを定めています。また機密情報の管理に関しては、「機密情報および個人情報管理規程」を定め、情報管理を徹底しています。

今後は、社会の情報化が一層進展していくと考えられるため、関係規程を見直し、さらに情報管理を強化していく予定です。

当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための方針

豊田通商グループにおける業務の適正を確保するために、グループ横断会議体において、グループ方針の共有と情報の相互共有を図っています。また、子会社の業務執行を不当に害しない限りにおいての財務内容や業務執行上の重要事項の

把握・管理を実施しており、子会社の体制に応じて、必要があれば取締役・監査役を派遣して、業務の監視・監査を実施し、また当社ERM部による内部監査を実施しています。

コンプライアンス体制

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様々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、社会貢献活動などについて、重点的に対応・取り組みを進めています。そうした取り組み内容を取りまとめ、2006年3月期より毎年CSRレポートを公開しています。社員には、当社の企業理念

に基づく行動指針を明示した行動倫理ガイド・携帯版小冊子などを配布し、周知徹底を図っています。加えて社内および社外弁護士への相談窓口を設置し、自浄作用、問題点の早期発見と早期対応がとれる体制を整備しています。

また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、以下の通り各種の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。

主なコンプライアンス研修と開催実績

	対象	内容	2012年3月期の実績
役員法務研修会	豊田通商(株)の役員	コンプライアンス全般	37名
新入社員コンプライアンスセミナー	豊田通商(株)の新入社員	コンプライアンス全般	101名
特定テーマに関する研修	豊田通商(株)の社員	下請法、第三国入出金取扱要領、知的財産権の基礎 など	1,022名 (のべ20回)
e-ラーニング	豊田通商(株)の社員	下請法	3,093名
国内関連企業人事担当セミナー	主要な国内グループ会社人事担当者	<ul style="list-style-type: none"> • 人事が抱える課題と対応 • 労働基準法対応 • Off-JTの活用 	39社46名
国内関連企業巡回セミナー	主要な国内グループ会社社員	<ol style="list-style-type: none"> ① 不祥事防止 ② 下請法 	<ol style="list-style-type: none"> ① 2社 ② 5社
国内A格新任役員研修	主要な国内グループ会社新任役員	コンプライアンス全般	25社42名

反社会的勢力排除に向けた体制

暴力追放運動推進センターや警察本部組織犯罪対策局などの外部専門機関と連携し、反社会的勢力に対する体制を構築しています。また当社は、名古屋本社において愛知県企業防衛対策協議会、東京本社において警視庁管内特殊暴力防止対策連合会、大阪支店において大阪府企業防衛連合協議会にそれ

ぞれ所属し、指導を受けるとともに情報の共有化を図っています。反社会的勢力から不当な要求を受けた場合には、総務部を対応統括部署として、警察などの関連機関や弁護士と連携し、毅然とした態度で対応します。

リスク管理体制の整備

リスクマネジメントについては、2009年4月に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。具体的には、ERM部が各種リスクの情報を一元管理し、各種リスクの主管部署を通じて管理規程の整備、研修の実施、マニュアルの配布などを行っています。当社の業務執行との関わりにおいて、特に留意を有する投融资リスク、信用リスク、市場リスク、労働安全衛生および環境保全に関するリスクについては、管理規程ある

いはガイドラインを整備し、リスクの適切な把握と管理を実施しています。さらに、財務系リスクの管理については、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。

なお、2009年からはERM委員会を設置し、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、必要な対策を推進しています。

事業などのリスク

本レポートに記載した事業の状況、経理の状況などに関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあると思われます。

なお、文中における将来に関する事項は、資料発表時点で当社グループが判断したものであります。

■ 営業活動全般に関するリスクについて

1. 特定の販売先への依存

当社グループは、当社および子会社485社・関連会社238社で構成され、国内および海外における自動車関連商品、その他各種商品の販売を主要業務としています。当社売上高のうち、トヨタグループ*への売上高が占める比率は13.6% (2012年3月期) であり、そのうちトヨタ自動車(株)への売上高の比率は6.0%です。したがって、トヨタ自動車(株)の生産台数の動向が当社の経営成績に影響を与える可能性があります。

* トヨタ自動車(株)、(株)豊田自動織機、愛知製鋼(株)、(株)ジェイテクト、トヨタ車体(株)、アイシン精機(株)、(株)デンソー、トヨタ紡織(株)、トヨタ自動車東日本(株)(旧関東自動車(株))、豊田合成(株)、日野自動車(株)、ダイハツ工業(株)

2. 取引先の信用リスク

当社グループには、多様な営業活動により生じた国内外の取引先に対する金銭債権回収に関するリスクが存在するため、取引先の信用力、担保の価値および一般経済状況に関する一定の前提と見積りに基づいて貸倒引当金を設定していま

すが、取引先が債務の履行を完了するまでは取引先の財務状態が健全な状態にある、という保証はありません。

3. 商品リスク

当社グループが取り扱う非鉄金属・原油・石油製品・ゴム・食料・繊維などの相場商品には価格変動のリスクが存在しますが、こうした価格変動のリスクを低減する施策を講じていますが、必ずしも完全に回避できるものではありません。

4. 事業投資リスク

当社グループは、既存提携関係の強化または新規提携を行うことにより、既存事業の拡大や機能強化、新規事業への参入を目指しています。このため、他社と提携して新会社を設立または既存の企業へ投資するなどの投資活動を行っており、さらに今後も投資活動を行う可能性があります。しかし、投資先企業の企業価値または株式の市場価値が低迷した場合には、当社グループが投資金額の全部もしくは相当部分を失う、またはこれらの投資先企業に対する追加の資金提供を余儀なくされることがあります。このような場合、当社グループの財政状態および経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

5. 金利変動リスク

当社グループの有利子負債には、変動金利条件となっているものがあります。このうちの相当部分は変動の影響を転嫁できる営業資産に見合っていますが、市場変動の影響をリスクヘッジできないものもあり、金利変動リスクを負っています。今後の金利動向によっては当社グループの業績への影響が生じる可能性があります。

6. 外国為替リスク

当社グループが行っている商品の販売および投資活動などのうち、米ドルその他の外国通貨建ての取引については、外国為替の変動による影響を受けることがあります。当社グループはこうした外国為替のリスクを一定程度まで低減する施策を講じていますが、必ずしも完全に回避できるものではありません。

7. カントリーリスク

当社グループは、外国商品の取り扱いや外国の取引先に対する投資など、外国の取引先と多くの取引を行っており、外国政府による規制・政治的不安定・資金移動の制約などによる外国製品の製造・購買に伴うリスクに加え、投資の損失またはその他の資産が劣化するリスクが存在しています。また、輸出入に係る営業活動は国際的な貿易障壁および貿易紛争ならびに国家間における自由貿易協定および多国間協定に起因する競合によって一般的な制約を受けます。当社グループは、特定の地域または国に対する集中の是正に努めていますが、特定の地域または国に関連して将来的に損失を被る可能性があります。

8. 輸出取引および海外取引における競合

当社グループの主要な輸出取引および海外取引は厳しい競合にさらされており、国際的なマーケットで営業活動を展開している国内外の製造業者および商社と世界規模で競合しています。これらの競合他社の中には当社グループより優れた商品、技術、経験などを有しているものもあり、常に競争優位の地位を確保できる保証はありません。

9. 環境関連のリスクについて

当社グループが国内および海外で展開する事業には、広範な環境に関するリスクが存在します。これらのリスクに備え、食品商内におけるトレーサビリティの推進や、化学品商内における有害化学物質の取り扱いに関する法規制の遵守など、サプライチェーンでのリスク管理を実施しています。また、当社グループが国内および海外で展開する事業は、廃棄物処理などさまざまな環境リスク下にあり、環境規制の変化や災害などによる環境汚染の発生などが想定され、追加の対策コストが必要となり、業績に影響を及ぼす可能性があります。

■ 災害などによる影響について

火災、地震など今後発生が想定される災害に対しては、安全かつ迅速に対応できるよう対策本部の設置・運営などについて適切な検討・訓練を行っています。例えば、地震などによる当社グループの営業活動への影響を限定的なものとする方策の一環として、設備における耐震構造の点検・調査を実施し、適宜、対策を施しています。

ただし、大規模な災害が発生した場合は、当社グループの営業活動に何らかの影響を与える可能性があります。

役員一覧

(2012年7月1日現在)

取締役



取締役会長*
清水 順三



専務取締役
高野 博



常務取締役
白井 琢三



取締役社長*
加留部 淳



専務取締役
澤山 博樹



常務取締役
山際 邦明



取締役副社長*
浅野 幹雄



専務取締役
篠崎 民雄



常務取締役
松平 惣一郎



取締役副社長*
横井 靖彦



常務取締役
服部 孝

※代表取締役



常務取締役
三浦 芳樹

監査役



常勤監査役
陰山 真人



常勤監査役
久郷 達也



監査役
豊田 鐵郎



監査役
笹津 恭士



監査役
田島 和憲

取締役および監査役

取締役会長	清水 順三	
取締役社長	加留部 淳	
取締役副社長	浅野 幹雄	
	横井 靖彦	
専務取締役	高野 博	グローバル生産部品・ロジスティクス本部長
	澤山 博樹	機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部長
	篠崎 民雄	化学品・エレクトロニクス本部長
常務取締役	白井 琢三	金属本部長
	山際 邦明	コーポレート本部長
	松平 惣一郎	生活産業・資材本部長
	服部 孝	自動車本部長
	三浦 芳樹	食料本部長
常勤監査役	陰山 真人	
	久郷 達也	
監査役	豊田 鐵郎	
	笹津 恭士	
	田島 和憲	

執行役員

常務執行役員	中山 純	豊田通商アジアパシフィック 社長
	足立 誠一郎	豊田通商ヨーロッパ 社長 豊田通商UK 社長
	平井 鉄郎	コーポレート本部長補佐 兼 自動車本部長補佐
	大井 祐一	グローバル生産部品・ロジスティクス本部長補佐
	袁輪 信之	豊田通商アメリカ 社長
	村田 稔	金属本部長補佐
	荒木 良文	生活産業・資材本部長補佐
	佐藤 博文	豊田通商タイランド 社長
	柳瀬 英喜	化学品・エレクトロニクス本部長補佐
執行役員	丹羽 裕之	自動車本部長補佐
	武藤 和之	自動車本部長補佐
	岡本 康	化学品・エレクトロニクス本部長補佐
	林 静	金属本部長補佐
	松下 剛	生活産業・資材本部長補佐
	近藤 隆弘	中国総代表
	近藤 秀樹	金属本部長補佐 兼 化学品・エレクトロニクス本部長補佐
	金谷 英毅	化学品・エレクトロニクス本部長補佐
	谷 重樹	コーポレート本部長補佐
	山川 潔	豊田通商ヨーロッパ 副社長 豊田通商UK 副社長
	大場 清義	グローバル生産部品・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
	貸谷 伊知郎	コーポレート本部長補佐
	筒井 達矢	コーポレート本部長補佐 兼 豊田支店長
	榎並 幹人	食料本部長補佐 兼 グローバル生産部品・ロジスティクス本部長補佐
	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	海外地域管掌補佐
	江山 純	豊田通商インドネシア 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。(2012年7月1日現在)

組織体制

グローバルネットワーク



日本

豊田通商株式会社

名古屋本社：
〒450-8575
名古屋市中村区名駅四丁目9番8号
センチュリー豊田ビル

東京本社：
〒108-8208
東京都港区港南二丁目3番13号
大阪、浜松、豊田、北海道、東北、新潟、北陸、
広島、九州、松本、三島、福山、高松

北米

TOYOTA TSUSHO AMERICA, INC.

Head Office: 700 Triport Rd., Georgetown, KY40324, U.S.A.

Ann Arbor, Arkansas, Battle Creek, Boston, Chicago, Cincinnati, Columbus, Dania Beach, Detroit, Fremont, Houston, Huntsville, Jackson, Lafayette, Los Angeles, Miami, Missouri, New York, Portland, Princeton, San Antonio, San Diego, San Francisco, Tennessee, Tupelo, West Virginia

TOYOTA TSUSHO CANADA, INC.

1080 Fountain St., Cambridge, Ontario, N3E 1A3, Canada

Woodstock

TOYOTA TSUSHO MEXICO, S.A. DE C.V.

Calle Septima No. 300, Suite 1020, Parque Industrial Monterrey, Apodaca, NL, C.P. 66603, Mexico

中南米

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Santiago, Lima

TOYOTA TSUSHO AMERICA, INC. (COSTA RICA)

San Jose

TOYOTA TSUSHO DEL ECUADOR S.C.C.

Av. Rio Amazonas N34-33 y calle Azuay Edificio Unifinza Piso 11. Quito, Ecuador

TOYOTA TSUSHO DE VENEZUELA, C.A.

AV. Francisco de Miranda con Av. Arturo Uslar Pietri, Edificio Torre Metalica, Piso 14, Urb. Chacao, Sector Chacao, Municipio Chacao Estado Miranda, Caracas, Venezuela

S.C. TOYOTA TSUSHO DO BRASIL LTDA.

Edificio Parque Cultural Paulista Avenida Paulista 37-5 andar, CEP 01311-902, Bairro, Paraiso, Sao Paulo, SP, Brazil

TOYOTA TSUSHO ARGENTINA S.A.

Ruta Panamericana Km.29.4 (B1618EZE), El Talar, Provincia de Buenos Aires, Argentina

C.I. TOYOTA TSUSHO DE COLOMBIA S.A.

Calle 110 No. 9-25, Oficina 902, Edificio Torre Empresarial Petrobas, Bogota, Colombia

欧州

TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A.

Head Office: Belgicastraat 13, 1930 Zaventem, Belgium

Budapest, Dusseldorf, Gebze, Milan, Paris, Prague, Valenciennes, Walbrzych

TOYOTA TSUSHO U.K. LTD.

5th Floor, 63 Queen Victoria Street, London EC4N 4UA, United Kingdom

Derby

ロシア & CIS

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Almaty, Moscow, Tashkent

TOYOTA TSUSHO RUS LLC

Sofiyskaya ul., 66, Lit B, St. Petersburg, 192289, Russia

アフリカ

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Alexandria, Alger, Cairo, Tunis

TOYOTA TSUSHO AFRICA PTY. LTD.

Head Office: Postnet Suite 39, Private Bag X 20015, Amanzimtoti 4125, Durban, South Africa

Luanda, Nairobi, Johannesburg



● 豊田通商および海外現地法人拠点

中近東

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Amman, Dubai, Jeddah, Sharjah

TOMEN IRAN LTD.

Armita Bldg., 12th Floor, Corner of 9th Alley, Ahmad Ghasir (Bokharest) St., P. O. Box 15875/3141 Tehran 15137-46581 Islamic Republic of Iran

アジア

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Manila (Branch), Beijing, Colombo, Dhaka, Islamabad, Jakarta, Karachi, Lahore, Phnom Penh, Vientiane, Yangon

TOYOTA TSUSHO (CHINA) CO., LTD.

Rm. No. 220 Beijing Fortune Bldg. No. 5, Dong San Huan Bei Lu Chaoyang District, Beijing, China

TOYOTA TSUSHO (TIANJIN) CO., LTD.

32th Floor, the Exchange Office Tower, 189 Nanjing RD., Heping District, Tianjin, China

Beijing, Changchun, Dalian, Harbin, Shenyang

TOYOTA TSUSHO (SHANGHAI) CO., LTD.

2nd Floor, Wheelock, Square, 1717 Nanjing West Road, Jinganqu, Shanghai, China

Chengdu, Chongqing, Hangzhou, Nanjing, Nantong, Qingdao, Wuxi, Yantai

TOYOTA TSUSHO (GUANGZHOU) CO., LTD.

Rm. No.5503, Citic Plaza, 233 Tian He North Rd., Guangzhou, China

Nansha

TOYOTA TSUSHO (H.K.) CORPORATION LTD.

Rm. No. 2702, Block 1, 27th Floor, Admiralty Centre, 18 Harcourt Rd., Hong Kong, China

Xiamen, DongGuan

TOYOTA TSUSHO KOREA CORPORATION

Rm. No. 1809, Kukudong Bldg., 60-1, 3 Ka, Chungmuro, Chung-gu, Seoul, Korea

TOYOTA TSUSHO (TAIWAN) CO., LTD.

5F., No. 101 Songren Rd., Sinyi District, Taipei City, Taiwan

TOYOTA TSUSHO PHILIPPINES CORPORATION

15th Floor One Global Place Bldg., 5th Avenue cor. 25th Street, Bonifacio Global City, Tagui City, 1634, Phillipines

TOYOTA TSUSHO (THAILAND) CO., LTD.

607 Asoke-Dindaeng Rd., Kwaeng Dindaeng, Khet Dindaeng, Bangkok 10400, Thailand

TOYOTA TSUSHO ASIA PACIFIC PTE. LTD.

600 North Bridge Rd. No. 19-01 Parkview Square, Singapore188778

セグメント別子会社・関連会社数

(2012年3月31日現在)

金属本部	86
グローバル生産部品・ロジスティクス本部	46
自動車本部	134
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部	191
化学品・エレクトロニクス本部	101
食料本部	42
生活産業・資材本部	72
コーポレート本部・現地法人	51
合計	723社

豊田通商単体および連結子会社従業員数：33,845名
(うち単体従業員数：3,499名)

TOYOTA TSUSHO (MALAYSIA) SDN. BHD.

Head Office: Rm. No. 1404, Wisma Lim Foo Yong, No.86 Jalan Raja Chulan, 50200 Kuala Lumpur, Malaysia

Johor

P.T. TOYOTA TSUSHO INDONESIA

Head Office: Mid Plaza 2 Bldg. 10th Floor, Jl Jend. Sudirman kav. 10-11 Jakarta 10220, Indonesia

Bandung, Cibitung

TOYOTA TSUSHO INDIA PVT. LTD.

Head Office: Plot No. 33 & 34, Bidadi Industrial Area, Ramanagaram Taluk & District, Karnataka State, 562 109, India

Bangalore, Chennai, Mumbai, New Delhi

TOYOTA TSUSHO VIETNAM CO., LTD.

Head Office: Sun Red River Building, Room 608, 23 Phan Chu Trinh, Phan Chu Trinh Street, Hoan Kiem District, Hanoi, Vietnam

Ho Chi Minh

オセアニア

TOYOTA TSUSHO (AUSTRALASIA) PTY. LTD.

231-233 Boundary Rd., Laverton North, VIC 3026, Australia

Sydney, Perth, Auckland

組織体制

主要連結子会社および関連会社

(2012年7月1日現在)

主要地域子会社

会社名	所在国	議決権比率	事業内容
TOYOTA TSUSHO AMERICA, INC.	アメリカ	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A.	ベルギー	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO U.K. LIMITED	イギリス	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO (H.K.) CORPORATION LIMITED	香港	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO (TAIWAN) CO., LTD.	台湾	74.77	商社
TOYOTA TSUSHO ASIA PACIFIC PTE. LTD.	シンガポール	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO (SHANGHAI) CO., LTD.	中国	100.00	商社
S.C. TOYOTA TSUSHO DO BRASIL LTDA.	ブラジル	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO (AUSTRALASIA) PTY. LTD.	オーストラリア	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO ARGENTINA S.A.	アルゼンチン	100.00	商社
P.T. TOYOTA TSUSHO INDONESIA	インドネシア	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO (THAILAND) CO., LTD.	タイ	49.00	商社
TOYOTA TSUSHO (AFRICA) PTY. LTD.	南アフリカ	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO (GUANGZHOU) CO., LTD.	中国	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO (TIANJIN) CO., LTD.	中国	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO KOREA CORPORATION	韓国	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO (MALAYSIA) SDN.BHD.	マレーシア	70.00	商社
TOYOTA TSUSHO PHILIPPINES CORPORATION	フィリピン	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO INDIA PVT. LTD.	インド	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO RUS LLC	ロシア	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO DE VENEZUELA C.A.	ベネズエラ	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO (CHINA) CO., LTD.	中国	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO CANADA, INC.	カナダ	100.00	商社
TOYOTA TSUSHO MEXICO S.A. DE C.V.	メキシコ	100.00	商社

金属本部

会社名	所在国	議決権比率	事業内容
連結子会社 国内			
豊田スチールセンター (株)	日本	90.00	金属の加工および保管
豊通鉄鋼販売 (株)	日本	100.00	鋼材の卸売
豊通リサイクル (株)	日本	97.02	金属の回収ならびに販売
豊田メタル (株)	日本	50.00	金属屑類の回収・加工・販売
愛知鋼管工業 (株)	日本	100.00	鋼管の切断および部品加工
(株) 関東コイルセンター	日本	100.00	薄鋼板の切断加工ならびに販売
オリエンタル鋼業 (株)	日本	100.00	薄鋼板加工および販売、金属塗装
豊通非鉄センター (株)	日本	65.00	アルミ製品のスリット加工および保管
豊通マテリアル (株)	日本	100.00	金属製品の販売および原材料などの集荷販売
(株) エコライン	日本	100.00	産業廃棄物マニフェスト・使用済み自動車マニフェスト管理システムの運営および自動車用リサイクル部品の販売
グリーンメタルズ (株)	日本	100.00	鉄スクラップおよび非鉄金属スクラップ加工
(株) プロスチール	日本	61.30	特殊鋼材の加工および販売
豊通スメルティングテクノロジー (株)	日本	99.80	アルミ溶湯および地金の製造販売
日本APT (株)	日本	100.00	金属・樹脂材料の加工・販売および輸出入業、物品の保管および運送
豊通レアアース (株)	日本	100.00	非鉄金属卸売業
海外			
POLAND SMELTING TECHNOLOGIES SP. Z.O.O.	ポーランド	85.10	アルミ溶湯および再生塊の製造販売
PT INDONESIA SMELTING TECHNOLOGY	インドネシア	100.00	アルミ溶湯および再生塊の製造販売
TIANJIN FENGTIAN STEEL PROCESS CO., LTD.	中国	70.00	鋼材加工業

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	海外	GUANGZHOU GUANQI TOYOTSU RESOURCE MANAGEMENT CO., LTD.	中国	60.00	鉄屑、古紙、その他廃棄物のリサイクル
		TT STEEL PROCESSING (THAILAND) CO., LTD.	タイ	100.00	鋼板ブランク加工
		TIANJIN TOYOTSU ALUMINIUM SMELTING TECHNOLOGY CO., LTD.	中国	100.00	アルミ溶湯および地金の製造販売
		TOYOTA TSUSHO METALS LTD.	イギリス	100.00	非鉄金属先物取引受託業
		GUANGZHOU FENGZHONG ALUMINIUM SMELTING TECHNOLOGY CO., LTD.	中国	100.00	アルミ溶湯および地金の製造販売
		TOYOTA TSUSHO SOUTH AFRICA PROCESSING (PTY) LTD	南アフリカ	80.00	鋼板ブランク加工
		TT STEEL CENTRE AUSTRALIA PTY. LTD.	オーストラリア	100.00	鋼板ブランク加工
		PT. TT METALS INDONESIA	インドネシア	100.00	鋼板ブランク加工
		TIANJIN TOYOTA TSUSHO STEEL CO., LTD.	中国	100.00	鋼板ブランク加工
		GUANGQI TOYOTSU STEEL PROCESSING CO., LTD.	中国	70.00	鋼板ブランク加工
		TIANJIN TOYOTSU RESOURCE MANAGEMENT CO., LTD.	中国	100.00	鉄屑その他廃棄物のリサイクル
		GUANGZHOU ALUMINIUM SMELTING TECHNOLOGY CO., LTD.	中国	66.70	アルミ溶湯および再生塊の製造販売
		CHANGCHUN TONG-LI ALUMINIUM SMELTING TECHNOLOGY CO., LTD	中国	70.00	アルミ溶湯および再生塊の製造販売
		TECHNO STEEL PROCESSING DE MEXICO, S.A. DE C.V.	メキシコ	95.72	電磁鋼板加工・販売

グローバル生産部品・ロジスティクス本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	国内	豊通物流(株)	日本	100.00	保管・物流業
		トピックス(株)	日本	95.00	コンピュータ機器、ソフトウェア販売・賃貸・保守
海外	海外	CACTUS AUTOMOTIVE SERVICE DE MEXICO, S. DE R. L.. C.V.	アメリカ	100.00	保管・物流業
		HERO LOGISTICS,LP	アメリカ	49.00	物流業
		TLD LOGISTICS SERVICES, INC	アメリカ	90.00	物流業
		STIRCHLEY TECHNICAL SERVICES LTD.	イギリス	100.00	保管・物流業
		TTK LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.	タイ	77.00	保管・物流業
		TOYOTA TRANSPORT (THAILAND) CO., LTD.	タイ	66.60	物流業
		TT MARUNOUCHI (THAILAND) CO., LTD.	タイ	51.00	物流業
		TT LOGISTICS (AUSTRALASIA) PTY. LTD.	オーストラリア	100.00	保管・物流業
		SHANGHAI TOYOTA TSUSHO HOT-LINE LOGISTICS CO., LTD.	中国	100.00	保管・物流業
		P.T. TOYOTA TSUSHO LOGISTIC CENTER HOT-LINE ININTERNATIONAL TRANSPORT (H.K.) LIMITED	インドネシア	97.91	保管・物流業
			香港	100.00	物流業
		TOYOTSU KAMIGUMI LOGISTICS (CHANGSHU) CO., LTD.	中国	51.00	保管・物流業
		WINGARD QUALITY SUPPLY, LLC.	アメリカ	49.00	タイヤ・ホイール組付事業
		HERO ASSEMBLERS, LP.	アメリカ	44.00	タイヤ・ホイール組付事業
		WINGARD WHEEL WORKS, LLC.	アメリカ	49.00	タイヤ・ホイール組付事業
		MAGNOLIA AUTOMOTIVE SERVICES, LLC.	アメリカ	49.00	タイヤ・ホイール組付事業
		MAPLE AUTOMOTIVE CORPORATION	カナダ	100.00	タイヤ・ホイール組付事業
		TT ASSEMBLY SYSTEMS (UK) LTD.	イギリス	95.60	タイヤ・ホイール組付事業
TT ASSEMBLY (THAILAND) CO., LTD.	タイ	100.00	タイヤ・ホイール組付事業		
TT ASSEMBLY EAST CO., LTD.	タイ	100.00	タイヤ・ホイール組付事業		
TT ASSEMBLY (AUSTRALIA) PTY. LTD.	オーストラリア	100.00	タイヤ・ホイール組付事業		

組織体制

グローバル生産部品・ロジスティクス本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	海外	TIANJIN TOYOTSU AUTOMOTIVE PARTS ASSEMBLY CO., LTD.	中国	100.00	タイヤ・ホイール組付事業
		TT TECHNO-PARK CO., LTD.	タイ	78.99	総務・経理など業務コンサルティング
		TOTAL LOGISTIC SERVICES (M) SDN. BHD.	マレーシア	27.00	保管・物流業
持分会社	海外	TK LOGISTICA DO BRAZIL LTDA.	ブラジル	51.00	物流業
		TK LOGISTICA DE MEXICO S. DE R.L. DE. C.V.	メキシコ	51.00	物流業
		GUANGZHOU AUTOMOBILE TOYOTSU LOGISTICS CO., LTD	中国	45.00	保管・物流業
		TIANJIN FENGTIAN INTERNATIONAL LOGISTICS CO., LTD.	中国	36.19	保管・物流業
		TOYOTA TECHNO PARK INDIA PVT. LTD.	インド	30.00	土地・建屋賃貸業
		PT. TT TECHNO PARK INDONESIA	インドネシア	100.00	土地・建屋賃貸業、総務・経理など業務コンサルティング

自動車本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	国内	(株) ティー・イー・エス	日本	100.00	自動車部品および各種機械の販売およびサービス、自動車整備・車検
	海外	COMERCIO DE VEICULOS TOYOTA TSUSHO LTDA.	ブラジル	100.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA TRINIDAD & TOBAGO LTD.	トリニダード・トバゴ	100.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA LANKA (PRIVATE) LIMITED.	スリランカ	100.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA LANG HA COMPANY LIMITED	ベトナム	50.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA (CAMBODIA) CO., LTD.	カンボジア	80.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA TSUSHO SOUTH PACIFIC HOLDINGS PTY. LTD.	オーストラリア	100.00	持株会社
		TOYOTA CAUCASUS LLC.	グルジア	100.00	自動車・部品販売およびサービス
		BUSINESS CAR CO., LTD.	ロシア	92.08	自動車・部品販売およびサービス
		T.T.A.S. CO., LTD.	ミャンマー	75.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA TSUSHO SAIGON MOTOR SERVICE CORPORATION	ベトナム	62.36	自動車・部品販売およびサービス
		TTC AUTO ARGENTINA S.A.	アルゼンチン	100.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA KENYA LTD.	ケニア	100.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA MALAWI LTD.	マラウイ	100.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA ZIMBABWE (PRIVATE) LTD.	ジンバブエ	100.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA ZAMBIA LTD.	ザンビア	100.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA DE ANGOLA, S.A.	アンゴラ	100.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA LAKOZY AUTO PRIVATE LTD.	インド	93.16	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA TSUSHO KAZAKHSTAN AUTO	カザフスタン	95.10	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA JAMAICA LTD.	ジャマイカ	80.00	自動車・部品販売およびサービス
		THAI HINO (NAKHONSAWAN) CO., LTD.	タイ	100.00	自動車販売
		TOYOTSU AUTO (MIDDLE EAST) FZE	アラブ首長国連邦	100.00	自動車部品の輸出
		TOYOTA TSUSHO AUTOMOBILE LONDON HOLDINGS LTD.	イギリス	100.00	持株会社
		TOYOTA UGANDA LTD.	ウガンダ	100.00	自動車・部品販売およびサービス
持分会社	海外	KUNSHAN TONGHE TOYOTA SERVICE CO., LTD.	中国	50.00	自動車・部品販売およびサービス
		PT ASTRA AUTO FINANCE	インドネシア	30.00	自動車販売金融
		HANGZHOU LONGTONG TOYOTA SERVICE CO., LTD.	中国	50.00	自動車・部品販売およびサービス

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
持分会社	海外	WENZHOU HUATONG TOYOTA SERVICE CO., LTD.	中国	33.00	自動車・部品販売およびサービス
		TOYOTA MOTOR HUNGARY KFT	ハンガリー	50.00	自動車・部品販売
		JIANGMEN HUATONG TOYOTA MOTOR SALES & SERVICE CO., LTD.	中国	40.00	自動車・部品販売およびサービス
		HINOPAK MOTORS LTD.	パキスタン	29.67	トラック・バスなど商用車組立
		TOYOTOSHI S.A.	パラグアイ	23.00	自動車・部品販売およびサービス
		HARBIN HUATONG TOYOTA MOTOR SERVICE CO., LTD.	中国	50.00	自動車・部品販売およびサービス
		D&T MOTORS CORPORATION	韓国	46.55	自動車・部品販売およびサービス
		XIAN HUATONG TOYOTA SERVICE CO., LTD.	中国	50.00	自動車・部品販売およびサービス
		SHENYANG HUATONG TOYOTA SERVICE CO., LTD.	中国	50.00	自動車・部品販売およびサービス
		URMQI HUATONG TOYOTA SERVICE CO., LTD.	中国	40.00	自動車・部品販売およびサービス
		GUANGZHOU HUATONG TOYOTA SERVICE CO., LTD.	中国	50.00	自動車・部品販売およびサービス

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容		
連結子会社	国内	豊田ケミカルエンジニアリング(株)	日本	100.00	潤滑油再生および産業廃棄物の処理	
		豊通石油販売(株)	日本	65.31	石油製品などの販売	
		(株)豊通マシナリー	日本	100.00	機械器具の製造販売および保全	
		豊通エネルギー(株)	日本	100.00	液化石油ガスなどの販売	
		(株)エネ・ビジョン	日本	60.87	コージェネレーションシステムの販売・メンテナンス	
		(株)豊通テクノ	日本	100.00	技術開発向け部品エンジニアリング会社	
		(株)トーマンパワー寒川	日本	70.00	電力卸供給事業	
		(株)ユールスエナジーホールディングス	日本	60.00	風力発電事業統括会社	
		海外	TOYOTA TSUSHO MINING (AUSTRALIA) PTY. LTD.	オーストラリア	100.00	石炭採掘事業への投資および同事業の運営
			TOYOTA TSUSHO INVESTMENT (AUSTRALIA) PTY. LTD.	オーストラリア	100.00	金融業
TOYOTA TSUSHO TEKHNIKA LLC.	ロシア		89.00	フォークリフト販売		
P.T.TOYOTA TSUSHO MECHANICAL & ENGINEERING SERVICE INDONESIA	インドネシア		100.00	機械・器具の販売および保全		
CASSAVA WASTE TO ENERGY CO., LTD.	タイ		60.32	バイオガス事業		
INDUSTRIAL TECH SERVICES, INC	アメリカ		51.00	設備機械のメンテナンス		
TOYOTA TSUSHO CORPORATION DE MEXICO S.A.DE C.V.	メキシコ		100.00	フォークリフト輸入販売		
KWARTA MARITIME S.A.	パナマ		100.00	海運業		
TOMEN PANAMA ASSET MANAGEMENT S.A.	パナマ		100.00	石炭採掘事業への投資および同事業の運営		
TOMEN POWER (SINGAPORE) PTE. LTD.	シンガポール		100.00	発電事業統括会社		
TOYOTA TSUSHO PETROLEUM PTE. LTD.	シンガポール		100.00	バンカーオイル・石油製品の販売		
TOYOTA TSUSHO FORKLIFT (THAILAND) CO., LTD.	タイ		90.00	タイ国内におけるフォークリフトの輸入販売		
INDUSTRIAL TECH SERVICE VIETNAM CO., LTD.	ベトナム		94.00	樹脂金型・ダイカスト型の設計・製造・販売・保守		
TIANJIN TOYOTSU AUTOMOTIVE EQUIPMENT MANUFACTURING CO., LTD.	中国		100.00	設備の設計・製作・据付・調達		
TT FUJI TOOL SUPPORT CO., LTD.	タイ		60.00	自動車製造用工具の販売		
INDUSTRIAL TECH SERVICE (THAILAND) CO., LTD.	タイ	95.70	自動車常備品の輸入および販売			
TOYOTA TSUSHO ENERGY (THAILAND) LTD.	タイ	99.98	エネルギー販売会社			
TOYOTA TSUSHO ENERGY EUROPE COOPERATIEF U.A.	オランダ	100.00	カナダガス焚き複合発電事業			

組織体制

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	海外	TOYOTA TSUSHO GOREWAY NETHERLANDS B.V.	オランダ	100.00	カナダガス焚き複合発電事業
		TOYOTA TSUSHO CBM QUEENSLAND PTY LTD	オーストラリア	100.00	炭層メタンガス採鉱・開発・生産
		TOYOTA TSUSHO GAS E&P OTWAY LTD	オーストラリア	100.00	ガス生産・精製・販売事業
		TOYOTA TSUSHO POWER USA, INC.	アメリカ	100.00	米国ガス焚き発電事業
		TOYOTA TSUSHO OYSTER CREEK, LLC	アメリカ	100.00	米国ガス焚き発電事業
		TOYOTA TSUSHO GAS E&P TREFOIL PTY LTD.	オーストラリア	100.00	ガス採鉱・開発・生産
持分会社	海外	HANGZHOU KOBELCO CONSTRUCTION MACHINERY CO. LTD.	中国	27.28	製造用部品の販売

化学品・エレクトロニクス本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	国内	(株) 豊通シスコム	日本	100.00	移動体通信、情報通信システム、基幹系システムの開発・保守・運用
		(株) TDモバイル	日本	51.00	携帯電話・固定電話回線などの販売代理店業務、携帯電話向けコンテンツの開発・配信など
		(株) ISAO	日本	100.00	デジタルコンテンツ流通プラットフォームサービス、コンシューマ向けサービスサイト企画
		(株) 豊通エレクトロニクス	日本	100.00	半導体の販売およびソフトウェアの開発
		(株) トーメンデバイス	日本	50.13	半導体および電子部品の販売
		(株) トムキ	日本	100.00	受動部品・半導体など電子部品の販売
		(株) トーメンエレクトロニクス	日本	40.16	半導体・電子部品・コンピューター周辺機器などの販売
		エレマテック(株)	日本	51.00	電気材料、電子部品、オプティカル部品・材料などの販売・輸出入・加工
		第一石鹼(株)	日本	100.00	洗剤、石鹼、トイレタリー類、化粧品医薬部外品類の製造・販売
		豊通ケミプラス(株)	日本	100.00	各種化学品・合成樹脂などの国内販売・輸出入および三国間取引
	海外	TT NETWORK INTEGRATION ASIA PTE. LTD.	シンガポール	72.80	アジアにおけるネットワークインテグレーションおよびシステム導入の支援・運用・保守
		TOYOTA TSUSHO ID SYSTEMS GMBH	ドイツ	100.00	バーコード機器の販売
		TT NETWORK INTEGRATION CHINA	中国	100.00	中国におけるネットワークインテグレーションおよびシステム導入の支援・運用・保守
		TT NETWORK INTEGRATION (THAILAND)	タイ	100.00	タイ国内外におけるネットワークインテグレーションおよびシステム導入の支援・運用・保守
	TOYOTA TSUSHO ELECTRONICS (THAILAND) CO., LTD.	タイ	100.00	組み込みソフトウェア開発、タイ国内での半導体および電子部品の販売、テレマティクスサービス提供	
	TOYOTA TSUSHO ELECTRONICS (DALIAN) CO., LTD.	中国	100.00	組み込みソフトウェア開発	
	DEEPWATER CHEMICALS, INC.	アメリカ	100.00	ヨード誘導体などの製造・販売	
	DEWEY CHEMICAL INC.	アメリカ	100.00	米国ヨード製造・販売事業の持株会社	
	THAI CHEMICAL TERMINAL CO., LTD.	タイ	95.00	溶剤の販売	
持分会社	国内	日本天然ガス(株)	日本	39.02	ヨードおよびヨード化合物の製造・販売、水溶性天然ガスの採取・販売
		三洋化成工業(株)	日本	19.56	繊維用・産業用界面活性剤をはじめとする化学品の製造・販売
	海外	CHINA NAVI SYSTEM CO., LTD.	中国	49.00	デジタル地図コンテンツの販売、位置情報サービスの企画・運営

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
持分会社	海外	SHANGHAI HONG RI INTERNATIONAL ELECTRONICS CO., LTD.	中国	49.00	中国における半導体および電子部品の販売
		SOFT CHEMICAL CORPORATION	ベトナム	42.02	アルキルベンゼンスルホン酸の製造・販売
		PT KALTIM PASIFIK AMONIAK	インドネシア	25.00	アンモニアの製造・販売
		PHILIPPINE PROSPERITY CHEMICALS, INC.	フィリピン	45.00	溶剤の販売
		KPX FINE CHEMICAL CO., LTD.	韓国	9.00	各種イソシアネート類およびアミノ酸類の製造・販売
		KPX CHEMICAL CO., LTD.	韓国	10.06	ポリプロピレングライコールの製造・販売
		KPX HOLDINGS CO., LTD.	韓国	24.86	持株会社

食料本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	国内	関東グリーンターミナル (株)	日本	60.00	倉庫業
		中部食糧 (株)	日本	100.00	米穀類、食料品の卸売業
		豊通食料 (株)	日本	100.00	水産物などの輸入、国内販売および業務用食材の加工販売
		東北グリーンターミナル (株)	日本	90.00	倉庫業
		東北合同倉庫 (株)	日本	70.00	倉庫業
		東洋グリーンターミナル (株)	日本	100.00	倉庫業
		東灘トーマンサイロ (株)	日本	100.00	倉庫業
		海外	OLEOS MENU INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	ブラジル	99.99
持分会社	国内	第一屋製パン (株)	日本	33.49	パン類などの製造および販売

生活産業・資材本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	国内	豊通ファミリーライフ (株)	日本	100.00	保険代理業
		豊通ヴィーテクス (株)	日本	80.00	繊維製品の製造
		豊通インシュアランスマネジメント (株)	日本	100.00	保険仲立人業
		豊通ライフケア (株)	日本	100.00	介護サービス事業者向け トータルソリューション事業
		豊通セルテック (株)	日本	100.00	トラック用車両材・住宅用材など機材製品の 輸入、加工、販売
		豊通ファッションエクスプレス (株)	日本	100.00	衣料用繊維製品の企画、販売
		豊通テキスタイル (株)	日本	100.00	トリコット製品の製造、販売
		東洋棉花 (株)	日本	100.00	綿花の売買および輸出入業
		豊通保険カスタマーセンター (株)	日本	100.00	個人向け保険サービス
		豊通リビング (株)	日本	100.00	マンション管理・建築工事・不動産業
		福助 (株)	日本	93.42	レッグウェアおよびインナーウェアの企画・ 製造・販売
		(株) ビスケー	日本	100.00	婦人服の企画および販売
持分会社	国内	リリカラ (株)	日本	18.75	インテリア内装材の販売

コーポレート本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容	
連結子会社	国内	豊通ヒューマンリソース (株)	日本	100.00	人材派遣会社
		豊通オフィスサービス (株)	日本	100.00	アウトソーシング事業 (総務)
	海外	TOMEN AMERICA INC.	アメリカ	100.00	貿易業
持分会社	国内	中央精機 (株)	日本	17.48	自動車用車輪の販売

組織体制

組織図

(2012年7月1日現在)



目次

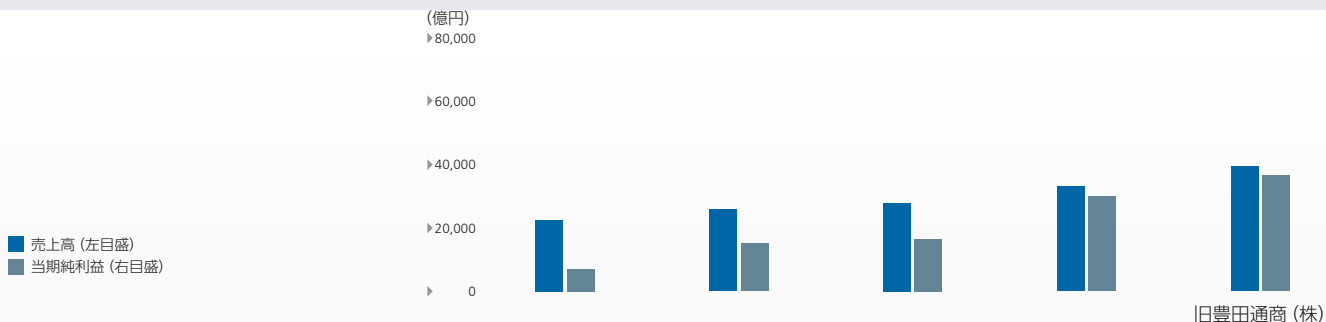
68	11年間の主要財務データ
70	経営者による財務状態および経営成績に関する説明および分析
76	連結貸借対照表
78	連結損益計算書および連結包括利益計算書
80	連結株主資本等変動計算書
83	連結キャッシュ・フロー計算書

和文版アニュアルレポートの連結財務諸表について

掲載している連結財務諸表は、当社の第91期（自平成23年4月1日至平成24年3月31日）の有価証券報告書からの抜粋です。

11年間の主要財務データ

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



業績指標:

	2002/3	2003/3	2004/3	2005/3	2006/3
売上高 ^(注3)	¥2,255,698	¥2,576,453	¥2,787,794	¥3,315,831	¥3,945,319
売上総利益	117,292	131,319	146,428	175,683	221,593
販売費および一般管理費	91,040	100,252	109,407	119,368	141,536
営業利益	26,252	31,067	37,021	56,315	80,057
当期純利益	8,781	18,829	20,663	37,522	45,733

期末現在:

	2002/3	2003/3	2004/3	2005/3	2006/3
流動資産	¥ 670,309	¥ 706,440	¥ 742,328	¥ 862,477	¥1,106,984
総資産	922,054	960,399	1,032,602	1,198,394	1,602,702
流動負債	620,171	640,222	671,155	749,252	1,019,217
純資産 ^(注4)	150,680	159,492	188,785	237,132	314,319

キャッシュ・フロー:

	2002/3	2003/3	2004/3	2005/3	2006/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 47,461	¥ 19,092	¥ 62,660	¥ 17,836	¥ 33,089
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,745)	(20,095)	(38,220)	(29,410)	(119,379)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(21,615)	5,874	(18,111)	12,027	90,453
現金および現金同等物の期末残高	56,674	61,666	67,704	69,548	75,032

1株当たり情報:

当期純利益:	2002/3	2003/3	2004/3	2005/3	2006/3
基本的当期純利益	¥31.31	¥66.06	¥72.75	¥132.98	¥161.88
希薄化後当期純利益	—	66.01	72.35	132.11	160.75
配当金	7.50	7.75	8.00	12.00	18.00
配当性向	24.0%	27.0%	21.6%	21.6%	11.1%

財務指標:

	2002/3	2003/3	2004/3	2005/3	2006/3
株主資本当期純利益率 (ROE)	5.88%	12.14%	11.87%	17.62%	16.59%
自己資本比率	16.3	16.6	18.3	19.8	19.6
ネット有利子負債倍率 (ネットDER)	2.15倍	2.06倍	1.61倍	1.35倍	1.37倍

株式:

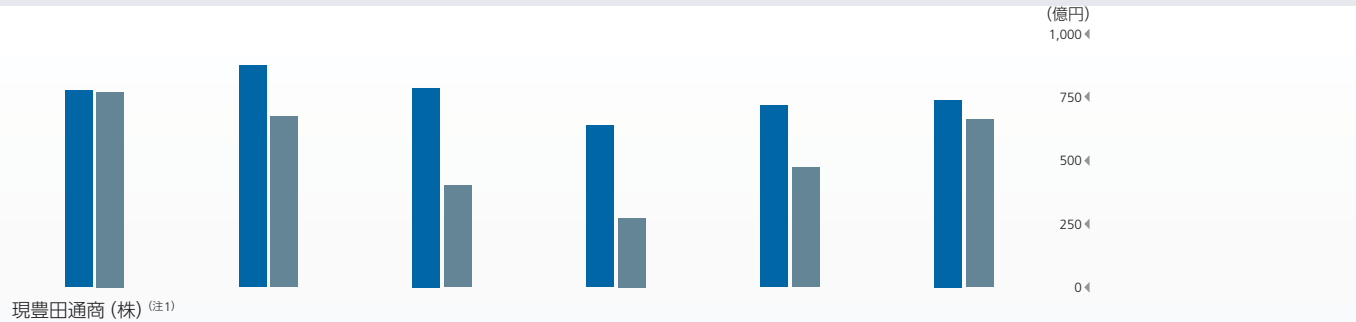
期末発行済株式数	2002/3	2003/3	2004/3	2005/3	2006/3
	282,867	282,867	282,867	282,867	282,867

注) 1. 豊田通商 (株) は2006年4月1日に (株) トーメ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、2012年3月31日現在の為替レート、1米ドル=82.19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。

4. 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55号 2005年12月9日) を適用しています。



2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2012/3
					単位：百万円	単位：千米ドル (注2)
¥6,212,726	¥7,000,353	¥6,286,996	¥5,102,261	¥5,743,649	¥5,916,759	\$71,988,794
328,459	369,524	326,679	280,790	330,730	343,999	4,185,411
218,456	237,853	235,661	225,199	245,432	251,596	3,061,150
110,003	131,671	91,017	55,591	85,297	92,403	1,124,260
77,212	67,506	40,224	27,339	47,169	66,205	805,511
¥1,659,437	¥1,885,496	¥1,460,128	¥1,554,301	¥1,672,945	¥1,976,974	\$24,053,704
2,462,229	2,603,207	2,130,089	2,274,547	2,436,248	2,837,428	34,522,788
1,298,916	1,479,494	1,045,088	1,134,895	1,275,121	1,487,206	18,094,731
626,539	639,731	586,996	650,215	667,378	751,747	9,146,453
¥ 44,599	¥ 104,728	¥ 123,760	¥ 100,217	¥ 79,884	¥ 63,782	\$ 776,031
(31,159)	(36,717)	(54,827)	(73,090)	(74,046)	(58,771)	(715,062)
(46,555)	(23,058)	4,614	(107,623)	77,751	97,358	1,184,547
125,603	174,197	242,530	170,714	252,747	354,755	4,316,279
					単位：円	単位：米ドル (注2)
¥231.47	¥192.44	¥114.73	¥78.08	¥134.78	¥189.34	\$2.30
230.30	192.08	114.72	—	—	—	—
26.00	30.00	26.00	16.00	28.00	42.00	0.51
11.2%	15.6%	22.7%	20.5%	20.8%	22.2%	—
15.68%	11.59%	7.20%	4.90%	7.99%	10.70%	—
23.5	22.5	24.9	25.7	24.4	22.6	—
1.17倍	1.02倍	1.08倍	0.96倍	0.98倍	1.04倍	—
					単位：千株	
354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	—

一般事業概要

2012年3月期の事業環境は、2008年秋の「100年に一度の」金融危機からの回復基調にある中で発生した、「1000年に一度の」東日本大震災、タイの大洪水などにより、サプライチェーンが寸断、製品の輸出入や販売などに大きな影響を及ぼし、自然災害の脅威を目の当たりにした1年でした。

本年度の経営環境は、世界の経済は、中国・インド・アジア諸国を中心とした新興国における経済成長が世界景気を下支えし、緩やかな成長が見込まれますが、小康状態にある欧州財政不安の再燃懸念や、原油高、さらにはイランやシリアなどの中東諸国の情勢不安など、不確実性も高まっています。

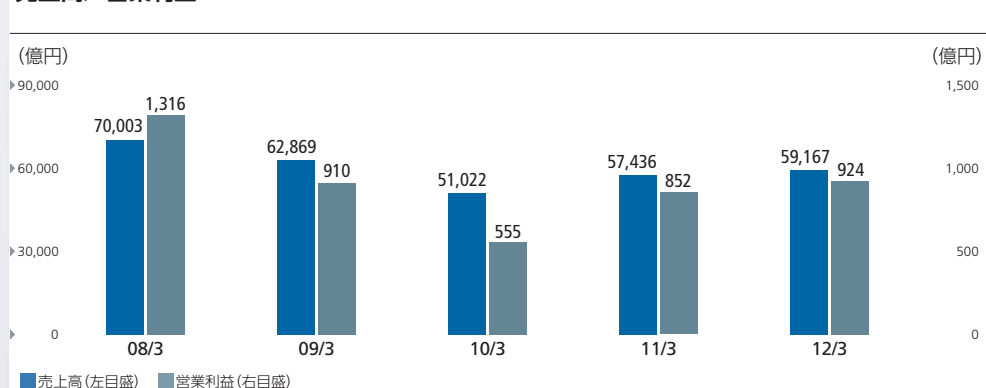
一方国内においては、東日本大震災からの復旧が進んでいる一方で、原発停止による電力供給不足や円高、資源高により、景気の先行きに対する根強い懸念が続く状況にあると考えられます。

豊田通商の概況

当社グループは経営環境の変化に対応すべく、将来を見据えた積極的な事業投資を行うとともに過去に実行した投資案件からの確実な収穫を進めてきました。東日本大震災やタイの洪水影響などにより、自動車生産が停止するという非常事態があったものの、売上高は5兆9,167億円、営業利益は924億円、当期純利益は662億円と2期連続の増収増益を達成することができました。

これまで自動車分野と自動車以外の分野でそれぞれ培ってきた事業基盤、顧客、取扱商品の相互活用や、ノウハウ、スキルの統合などを通じて多くのシナジー効果を創出してきましたが、今後は、これらの強みをグローバルに活用することにより、既存事業については横展（機能の横展開）、深化（機能の強化）、幅出し（機能の他業種への転用）を進め、新規事業の開拓を進めることで、企業価値を高めていく計画です。

売上高／営業利益



また、攻めるべき事業領域においては、健全な財務体質を維持しつつ、積極的な投資を継続するとともに国内外のお客さま、お取引先、優良事業パートナーとの連携を深め、めまぐるしく変化する事業環境に瞬時に対応できる組織とネットワークづくりを進めていきます。

今後対処すべき課題

当社グループの従来柱である自動車関連事業においては、新興国を中心に市場が拡大していくものと見込まれますが、韓国メーカーの台頭や新興国メーカーの参入により、小型化・低価格化がさらに進み、競争が今まで以上に激化していくものと考えられ、グローバルで厳しい経営環境が予想されます。

このような環境の下、当社グループは以下の課題に取り組んでいきます。

まず、事業への取り組みについては、「モビリティ分野」ではこれまでトヨタグループの中で培ってきた物流、加工などの機能を、お客さまに今まで以上にご満足いただける機能へと進化させるとともに、その機能を活かして、トヨタグループ以外のお客さまとの取引の拡大も進めていきます。また、自動車の技術革新に対応すべく、レアメタル、レアアースの開発や新素材の開発へ向けた取り組みを進める一方、環境負荷軽減に向けた、自動車リサイクル機能の強化・拡大にも取り組んでいく予定です。

これらの取り組みにより、「ライフ&コミュニティ分野」「アース&リソース分野」という既存事業と重なる領域にも事業を発展・拡大し、将来の当社グループの柱となる事業の創出を目指し、充実を図っていきます。

具体的には、「ライフ&コミュニティ分野」においては、資本業務提携契約を締結し子会社化したエレマテック株式会社とのシナジー創出によるエレクトロニクス事業の取り組み強化や、「アース&リソース分野」においては、レアアースやリチウム、ガス関連事業への取り組みなどを進めていきます。

海外市場での狙うべき地域としては、新興国のうち、特にインド・ブラジルを最重点国として位置づけ、積極的な事業投資を行い、取り組みを強化していきます。

一方で、その実行のための人材確保については、国内はもとより、海外での優秀な人材の採用、育成、登用にも努め、さらに、新興国を中心とした海外での事業を加速するため、従来の商品本部軸に基づく事業戦略にとどまらず、地域を面として捉えた地域戦略にも力を入れていく計画です。

また、積極的な投資を進めるための健全な財務状態を維持するために、株主資本コストと関連性の高いROE、および財務の安定性を示すネットDERを意識した経営を行っていく方針です。

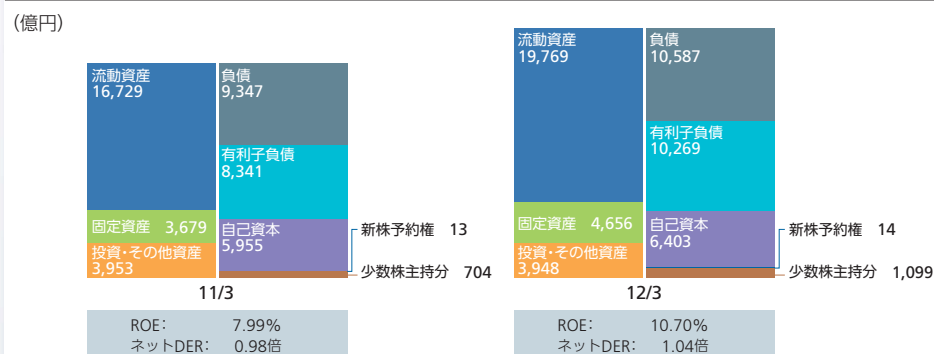
2012年3月期の資産・負債・資本の状況

当連結会計年度末の資産につきましては、売上債権で1,564億円、現金及び預金で1,021億円、有形固定資産で805億円増加し、前連結会計年度末に比べ4,011億円増加の2兆8,374億円となりました。

負債につきましては、有利子負債が1,928億円、仕入債務が866億円増加し、前連結会計年度末に比べ3,168億円増加の2兆856億円となりました。

純資産につきましては、当期純利益などにより利益剰余金で521億円、少数株主持分で394億円増加し、前連結会計年度末に比べ843億円増加の7,517億円となりました。

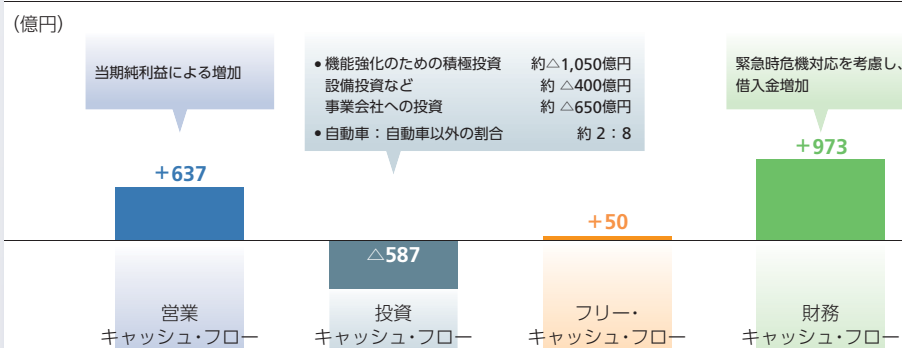
バランスシートの推移



2012年3月期のキャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、営業活動および財務活動による増加、投資活動による減少などにより、当連結会計年度末残高は3,547億円となり、前連結会計年度末より1,020億円の増加となりました。

キャッシュ・フローのイメージ



営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度において、営業活動による資金の増加は637億円（前連結会計年度比161億円減少）となりました。これは当期純利益の計上などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度において、投資活動による資金の減少は587億円（前連結会計年度比152億円増加）となりました。これは投資有価証券の取得および有形固定資産の取得などによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度において、財務活動による資金の増加は973億円（前連結会計年度比196億円増加）となりました。これは借入金の増加などによるものです。

財務戦略

当社グループでは、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。これらの活動により得られる資金を、より将来性の高い事業への投資や、有利子負債の圧縮に充当することにしており、“企業価値の向上”と“財務の健全性向上”の両立を目指しています。

一方、「資産の内容に見合った調達」については、固定資産は長期借入金と株主資本でカバーし、運転資本は短期借入金でカバーすることを原則としていますが、同時に運転資本の底溜り部分も長期資金でまかなうことを方針としています。また、連結ベースでの資金管理体制については、親会社からの国内グループファイナンスに一元化するとともに、海外子会社の資金調達についても、アジアおよび欧米の海外現地法人などにおいて集中して資金調達を行い、子会社への資金供給をするというキャッシュマネジメントシステムを活用したグループファイナンスを行うことで、連結ベースでの資金の効率化に努め、資金管理体制のさらなる充実を図っています。さらには、当社グループの資金調達の安全のため、“マルチカレンシー・リボルビング・ファシリティ（複数通貨協調融資枠）”を設定するなど、不測の事態にも対応できるように備えています。

今後の資金調達について、当社グループの営業活動が生み出すキャッシュ・フロー、資産の内容、経済情勢、金融環境などを考慮し、資産の一層の効率化と安定的な資金調達に対応していきたいと考えています。

当連結会計年度末の流動比率は連結ベースで133%となっており、流動性の点で当社の財務健全性を維持しています。また、当社および連結子会社では、主として現預金および上述コミットメントラインの設定により、十分な流動性補完を確保しています。

重要な会計方針および見積り

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されています。この連結財務諸表の作成にあたって、特に以下の重要な会計方針が、当社の連結財務諸表の作成において使用される当社グループの重要な判断と見積りに大きな影響を及ぼすと考えています。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

①貸倒引当金

当社グループは顧客の支払不能時に発生する損失の見積額について、貸倒引当金を計上しています。顧客の財務状態が悪化し、その支払能力が低下した場合、追加引当が必要となる可能性があります。

②たな卸資産

当社グループは推定される将来需要および市場状況に基づく時価の見積額と原価との差額に相当する金額について評価損を計上しています。実際の将来需要または市場状況が当社グループの見積りより悪化した場合、追加の評価損の計上が必要となる可能性があります。

③有形・無形固定資産の減損

当社グループは機能強化・事業拡大のため有形・無形固定資産を所有しています。固定資産の減損会計は資産のグルーピング・割引前キャッシュ・フローの総額・回収可能価額を当該企業に固有の事情を反映した合理的で説明可能な仮定および予測に基づいて算出しています。将来の地価下落・資産の劣化などにより現在の帳簿価額に反映されていない損失または帳簿価額の回収不能が発生した場合、評価損の計上が必要となる可能性があります。

④投資有価証券の減損

当社グループは取引関係の維持のため、特定の顧客および金融機関の株式を所有しています。これらの株式には価格変動性が高い上場会社の株式と、株価の決定が困難である非上場会社の株式が含まれています。上場会社の株式については決算日の市場価格が帳簿価額よりも30%以上下落し、その下落が一時的でないと判断した場合に評価損を計上しています。また非上場会社の株式については、それらの会社の純資産額の持分相当額が帳簿価額よりも50%以上下落した場合に評価損を計上しています。将来の市況悪化または投資先の業績不振により現在の帳簿価額に反映されていない損失または帳簿価額の回収不能が発生した場合、評価損の計上が必要となる可能性があります。

⑤繰延税金資産

当社グループは繰延税金資産について実現可能性が高いと考えられる金額へ減額するために評価性引当金を計上しています。評価性引当金の必要性を評価するに当たっては将来の課税所得および慎重かつ実現性の高い継続的な税務計画を検討しますが、繰延税金資産の全部または一部を将来実現できないと判断した場合、当該判断を行った期間に繰延税金資産の調整額を費用として計上します。同様に計上金額の純額を上回る繰延税金資産を今後実現できると判断した場合、繰延税金資産への調整により当該判断を行った期間に利益を増加させることとなります。

⑥退職給付費用

退職給付費用および債務は数理計算上で設定される前提条件に基づいて算出されています。これらの前提条件には割引率・将来の報酬水準・退職率・直近の統計数値に基づいて算出される死亡率・年金資産の長期収益率などが含まれています。親会社および国内子会社の年金制度においては、割引率は日本の国債の市場利回りを在籍従業員に対する支給年数で調整して算出しています。期待運用収益率は年金資産が投資している資産の種類毎の長期期待収益率の加重平均に基づいて算出されます。実際の結果が前提条件と異なる場合、または前提条件が変更された場合、その影響は累積され将来にわたって定期的に認識されるため一般的には将来期間において認識される費用および計上される債務に影響を及ぼします。未認識数理計算上の差異の償却は年金費用の一部を構成していますが、前提条件の変化による影響や前提条件と実際との結果の違いの影響を定期的に費用認識したものです。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成23年3月31日)	当連結会計年度 (平成24年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	252,768	354,811
受取手形及び売掛金	898,212	1,054,602
有価証券	—	10,000
たな卸資産	379,116	406,546
繰延税金資産	16,592	15,628
その他	134,115	140,435
貸倒引当金	△7,860	△5,050
流動資産合計	1,672,945	1,976,974
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	195,672	221,142
減価償却累計額	△75,012	△87,304
建物及び構築物(純額)	120,660	133,838
機械装置及び運搬具	162,419	250,766
減価償却累計額	△111,068	△132,566
機械装置及び運搬具(純額)	51,350	118,200
土地	73,140	69,908
リース資産	23,577	23,927
減価償却累計額	△8,126	△9,574
リース資産(純額)	15,451	14,352
建設仮勘定	6,601	11,220
その他	17,569	19,588
減価償却累計額	△12,259	△14,066
その他(純額)	5,309	5,522
有形固定資産合計	272,513	353,042
無形固定資産		
のれん	74,985	78,005
リース資産	743	464
その他	19,708	34,089
無形固定資産合計	95,438	112,560
投資その他の資産		
投資有価証券	325,000	311,030
出資金	31,832	36,220
長期貸付金	3,690	5,793
繰延税金資産	6,621	9,936
前払年金費用	4,937	6,518
その他	44,685	40,985
貸倒引当金	△21,417	△15,633
投資その他の資産合計	395,349	394,851
固定資産合計	763,302	860,454
資産合計	2,436,248	2,837,428

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成23年3月31日)	当連結会計年度 (平成24年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	713,395	800,067
短期借入金	283,860	350,001
コマーシャル・ペーパー	60,000	122,000
1年内償還予定の社債	30,000	10,000
リース債務	4,078	4,688
未払法人税等	13,604	17,036
繰延税金負債	3,729	3,592
役員賞与引当金	804	683
災害損失引当金	1,322	153
その他	164,326	178,982
流動負債合計	1,275,121	1,487,206
固定負債		
社債	65,000	85,000
長期借入金	378,003	444,521
リース債務	13,193	10,738
繰延税金負債	5,286	19,553
退職給付引当金	14,447	15,237
役員退職慰労引当金	697	680
債務保証損失引当金	28	194
事業撤退損失引当金	4,718	3,442
損害補償損失引当金	1,024	1,024
契約損失引当金	719	719
その他	10,629	17,362
固定負債合計	493,748	598,474
負債合計	1,768,869	2,085,681
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,936	64,936
資本剰余金	154,367	154,367
利益剰余金	431,126	483,255
自己株式	△7,430	△6,844
株主資本合計	642,999	695,714
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	14,849	16,924
繰延ヘッジ損益	1,090	△577
為替換算調整勘定	△63,400	△71,730
その他の包括利益累計額合計	△47,460	△55,383
新株予約権	1,363	1,454
少数株主持分	70,475	109,962
純資産合計	667,378	751,747
負債純資産合計	2,436,248	2,837,428

連結損益計算書および連結包括利益計算書

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成23年4月1日 至 平成24年3月31日)
売上高	5,743,649	5,916,759
売上原価	5,412,919	5,572,759
売上総利益	330,730	343,999
販売費及び一般管理費		
支払手数料	15,577	17,140
旅費及び交通費	10,792	11,816
通信費	2,995	3,012
貸倒引当金繰入額	4,785	148
給料及び手当	103,206	106,555
退職給付費用	5,232	5,595
福利厚生費	14,552	15,830
賃借料	15,416	16,373
減価償却費	14,891	15,201
租税公課	3,756	3,909
のれん償却額	15,203	15,458
その他	39,022	40,552
販売費及び一般管理費合計	245,432	251,596
営業利益	85,297	92,403
営業外収益		
受取利息	2,813	3,055
受取配当金	9,943	11,309
持分法による投資利益	13,636	15,396
為替差益	4,254	426
雑収入	8,259	10,938
営業外収益合計	38,907	41,127
営業外費用		
支払利息	13,830	13,688
雑支出	6,157	4,731
営業外費用合計	19,987	18,419
経常利益	104,218	115,110
特別利益		
固定資産売却益	533	6,418
投資有価証券及び出資金売却益	2,077	3,375
会員権売却益	5	—
貸倒引当金戻入額	330	—
事業撤退損失引当金戻入額	144	224
持分変動利益	12	—
新株予約権戻入益	395	175
厚生年金基金代行返上益	—	2,214
受取保険金	—	2,194
特別利益合計	3,500	14,602

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成22年 4月 1日 至 平成23年 3月31日)	当連結会計年度 (自 平成23年 4月 1日 至 平成24年 3月31日)
特別損失		
固定資産処分損	1,366	802
固定資産圧縮損	—	641
減損損失	119	1,273
投資有価証券及び出資金売却損	139	618
投資有価証券及び出資金評価損	1,898	1,361
会員権評価損	101	46
関係会社整理損	9	219
災害損失引当金繰入額	1,392	—
債務保証損失引当金繰入額	7	166
事業撤退損失引当金繰入額	1,510	1,665
契約損失引当金繰入額	289	—
企業結合における交換損失	—	159
段階取得に係る差損	—	143
持分変動損失	688	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	523	—
特別損失合計	8,046	7,097
税金等調整前当期純利益	99,672	122,615
法人税、住民税及び事業税	28,819	33,718
法人税等調整額	11,825	11,309
法人税等合計	40,645	45,028
少数株主損益調整前当期純利益	59,027	77,587
少数株主利益	11,857	11,381
当期純利益	47,169	66,205

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成22年 4月 1日 至 平成23年 3月31日)	当連結会計年度 (自 平成23年 4月 1日 至 平成24年 3月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	59,027	77,587
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△6,845	1,969
繰延ヘッジ損益	△4,703	△1,847
為替換算調整勘定	△18,697	△10,280
持分法適用会社に対する持分相当額	△5,607	1,542
その他の包括利益合計	△35,853	△8,615
包括利益	23,173	68,971
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	12,798	58,274
少数株主に係る包括利益	10,374	10,697

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成23年4月1日 至 平成24年3月31日)
株主資本		
資本金		
当期首残高	64,936	64,936
当期末残高	64,936	64,936
資本剰余金		
当期首残高	154,367	154,367
当期末残高	154,367	154,367
利益剰余金		
当期首残高	386,084	431,126
当期変動額		
剰余金の配当	△7,008	△11,197
当期純利益	47,169	66,205
自己株式の処分	△158	△211
連結子会社の増減による変動額	△2,239	△4,580
持分法適用会社の増減による変動額	8,336	1,879
その他	△1,058	33
当期変動額合計	45,041	52,129
当期末残高	431,126	483,255
自己株式		
当期首残高	△7,144	△7,430
当期変動額		
自己株式の取得	△771	△1,020
自己株式の処分	475	1,610
その他	9	△3
当期変動額合計	△286	585
当期末残高	△7,430	△6,844
株主資本合計		
当期首残高	598,244	642,999
当期変動額		
剰余金の配当	△7,008	△11,197
当期純利益	47,169	66,205
自己株式の取得	△771	△1,020
自己株式の処分	316	1,398
連結子会社の増減による変動額	△2,239	△4,580
持分法適用会社の増減による変動額	8,336	1,879
その他	△1,048	29
当期変動額合計	44,755	52,715
当期末残高	642,999	695,714

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成22年 4月 1日 至 平成23年 3月31日)	当連結会計年度 (自 平成23年 4月 1日 至 平成24年 3月31日)
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
当期首残高	21,105	14,849
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△6,255	2,074
当期変動額合計	△6,255	2,074
当期末残高	14,849	16,924
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	5,968	1,090
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△4,877	△1,668
当期変動額合計	△4,877	△1,668
当期末残高	1,090	△577
為替換算調整勘定		
当期首残高	△40,185	△63,400
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△23,214	△8,329
当期変動額合計	△23,214	△8,329
当期末残高	△63,400	△71,730
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	△13,111	△47,460
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△34,348	△7,923
当期変動額合計	△34,348	△7,923
当期末残高	△47,460	△55,383
新株予約権		
当期首残高	1,322	1,363
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	40	90
当期変動額合計	40	90
当期末残高	1,363	1,454
少数株主持分		
当期首残高	63,760	70,475
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,714	39,487
当期変動額合計	6,714	39,487
当期末残高	70,475	109,962

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成23年4月1日 至 平成24年3月31日)
純資産合計		
当期首残高	650,215	667,378
当期変動額		
剰余金の配当	△7,008	△11,197
当期純利益	47,169	66,205
自己株式の取得	△771	△1,020
自己株式の処分	316	1,398
連結子会社の増減による変動額	△2,239	△4,580
持分法適用会社の増減による変動額	8,336	1,879
その他	△1,048	29
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△27,592	31,654
当期変動額合計	17,162	84,369
当期末残高	667,378	751,747

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成23年4月1日 至 平成24年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	99,672	122,615
減価償却費	30,520	31,281
のれん償却額	15,203	15,458
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	4,481	△2,059
受取利息及び受取配当金	△12,756	△14,365
支払利息	13,830	13,688
持分法による投資損益 (△は益)	△13,636	△15,396
売上債権の増減額 (△は増加)	△42,650	△124,500
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△28,122	△20,382
仕入債務の増減額 (△は減少)	36,600	61,130
その他	△4,752	9,845
小計	98,389	77,315
利息及び配当金の受取額	21,956	31,456
利息の支払額	△13,893	△13,610
法人税等の支払額	△26,567	△31,379
営業活動によるキャッシュ・フロー	79,884	63,782
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額 (△は増加)	△1	△5
有形固定資産の取得による支出	△23,705	△30,940
有形固定資産の売却による収入	3,662	9,454
無形固定資産の取得による支出	△7,720	△9,050
無形固定資産の売却による収入	303	3,999
投資有価証券及び出資金の取得による支出	△46,807	△28,960
投資有価証券及び出資金の売却等による収入	3,876	1,311
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△2,497
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	15
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	57	1,883
貸付けによる支出	△12,114	△10,759
貸付金の回収による収入	10,626	9,016
少数株主からの子会社株式取得による支出	△35	△2,068
その他	△2,187	△170
投資活動によるキャッシュ・フロー	△74,046	△58,771

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成23年4月1日 至 平成24年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	91,804	89,576
長期借入れによる収入	61,676	65,815
長期借入金の返済による支出	△59,672	△37,372
社債の発行による収入	—	30,000
社債の償還による支出	△50	△30,000
自己株式の取得による支出	△771	△1,020
配当金の支払額	△7,008	△11,197
少数株主への配当金の支払額	△4,270	△5,147
少数株主からの払込みによる収入	33	285
その他	△3,991	△3,581
財務活動によるキャッシュ・フロー	77,751	97,358
現金及び現金同等物に係る換算差額	△4,508	△2,303
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	79,080	100,066
現金及び現金同等物の期首残高	170,714	252,747
新規連結子会社の現金及び現金同等物の期首残高	2,951	1,942
現金及び現金同等物の期末残高	252,747	354,755

株主情報

(2012年3月31日現在)

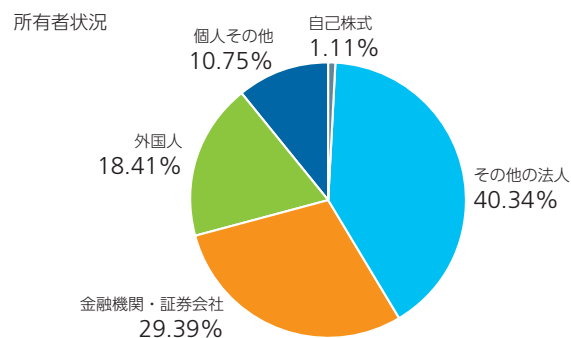
社名	豊田通商株式会社	
本店所在地	〒450-8575 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号	
設立年月日	1948年7月1日	
従業員数	単体 3,499名 連結 33,845名	
資本金	64,936,432,888円	
株式の総数	発行可能株式総数	1,000,000,000株
	発行済株式総数	354,056,516株
株主数	62,264名	

上場証券取引所	東京、名古屋（証券コード8015）
独立監査法人	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
同取次所	三菱UFJ信託銀行株式会社全国各支店 野村證券株式会社全国本支店
電話 (通話料無料)	0120-244-479 (本店証券代行部) 0120-684-479 (大阪証券代行部)
インターネット	http://www.tr.mufg.jp/daikou/

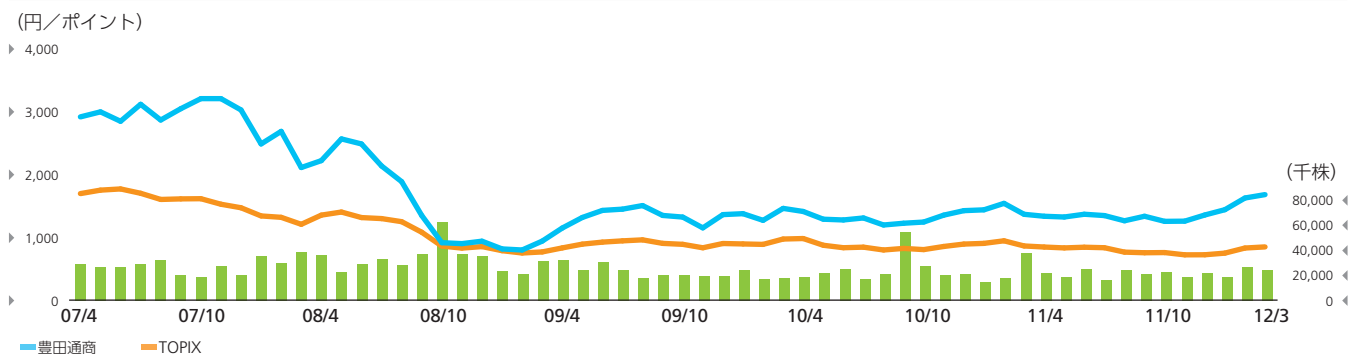
大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	所有株式比率 (%)
トヨタ自動車(株)	76,368	21.57
(株)豊田自動織機	39,365	11.12
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	16,946	4.79
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	13,738	3.88
(株)三菱東京UFJ銀行	8,098	2.29
三井住友海上火災保険(株)	6,000	1.69
(株)三井住友銀行	4,249	1.2
あいおいニッセイ同和損害保険(株)	4,087	1.15
日本生命保険(相)	4,057	1.15
東京海上日動火災保険(株)	4,049	1.14

株主分布状況



株価と売買高の推移





豊田通商株式会社

〒450-8575 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号 センチュリー豊田ビル
TEL (052) 584-5011 FAX (052) 584-5659



お問い合わせ先

財務部 IR室

〒108-8208 東京都港区港南二丁目3番13号
TEL (03) 4306-8201 FAX (03) 4306-8818
E-mail ttc_ir@pp.toyota-tsusho.com
URL <http://www.toyota-tsusho.com/ir/>



このアニュアルレポートは、非木材ケナフパルプを10%使用し、天然林の伐採量を減らすことに貢献しています。
環境に配慮した植物油インクを使用しています。