

アニュアルレポート2013

2013年3月期








# ACCELERATING GROWTH IN THREE CORE FIELDS

## 目次

- 1 すべてのステークホルダーの皆さまへ
- 2 イントロダクション
  - 2 Our Business
  - 4 Our Philosophy & Vision
  - 6 Our Direction
- 8 財務ハイライト
- 10 社長インタビュー

## 17 特集: ACCELERATING GROWTH IN AFRICA

著しい発展を見せているアフリカでプレゼンス No.1 となるべく、CFAO S.A. への資本参画を通じて成長を加速させていく当社の戦略をご紹介します。

- 24 事業セグメント概況
  - 24 事業ハイライト
  - 26 事業投資実績
  - 28  金属本部
  - 30  グローバル生産部品・ロジスティクス本部
  - 32  自動車本部
  - 34  機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部
  - 36  化学品・エレクトロニクス本部
  - 38  食料本部
  - 40  生活産業本部
- 42 CSR (企業の社会的責任)
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 54 役員一覧
- 56 組織体制
- 65 財務セクション
- 85 株主情報

### 見直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「将来に関する見直し」が含まれています。これらは読者の皆さまに当社の経営者の視点を提供することのみを目的として掲載しており、投資・その他の判断にお役立ていただくことを目的としたものではありません。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「将来に関する見直し」に関わる記載を更新する責任を負うものではありません。

なお、この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2013年4月時点までに策定・公表したものです。



## すべてのステークホルダーの皆さまへ

2013年3月期を振り返りますと、欧州債務問題の長期化や新興国経済成長の鈍化など、世界経済が全体として低調に推移した中で、当社は海外での積極的な事業展開や過去に実行した投資からの着実な利益の積み上げにより、3期連続の増収増益を達成することができました。

さらには、当社が長きにわたって事業を展開し、また今後の成長が期待されるアフリカ地域において事業基盤を固めるために、フランス商社 CFAO S.A. への資本参画を実施するなど、様々な領域への事業拡大も進めてきました。

社会の発展に貢献しながら、長期安定的に成長するという当社の理念と成長戦略を踏まえ、今後もGLOBAL 2020 VISIONの実現に向けた施策を推進していきます。

当社を支えてくださるステークホルダーの皆さまに心より深く感謝するとともに、今後とも変わらぬご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2013年7月

加留部 淳

加留部 淳  
代表取締役社長

## イントロダクション

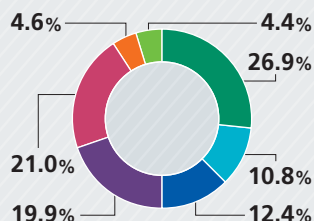
# Our Business

## ポートフォリオ

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、900社を超える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。事業領域は7つの営業本部で構成され、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。

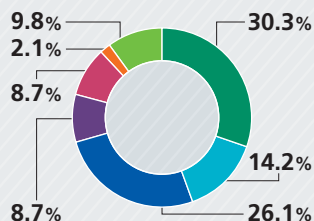
### 売上高 (セグメント別\*)

6.3  
兆円



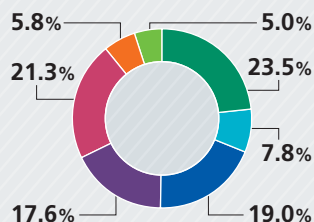
### 営業利益 (セグメント別\*)

1,158  
億円



### 総資産 (セグメント別\*)

3.5  
兆円



\*その他セグメントを除く

## バリューチェーン

当社グループは資材や製品・商品を単に供給するだけでなく、事業投資を活用しながら、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、付加価値を提供しています。こうした価値を結び付けていくことで、独自のバリューチェーンを構築しています。

また、当社はTPS\*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。

\*トヨタ生産方式



金属本部



グローバル生産部品・ロジスティクス本部



自動車本部



機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部



化学品・エレクトロニクス本部



食料本部



生活産業本部

## 自動車分野の例

### 当社の機能

新素材・  
先端技術の  
提案・開発

最適調達

### 当社の強み

自動車分野における卓越した知見と  
顧客ニーズの把握

原料生産者

素材メーカー

バリューチェーン

## 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

詳細は p28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
- 自動車内装用用品・資材
- 梱包資材

詳細は p30へ

- 自動車
- トラック・バス
- 二輪車
- 補給部品・アフターサービス
- 中古車
- 販売金融
- 架装
- 組立

詳細は p32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
- 水処理

詳細は p34へ

- 電子デバイス
- 自動車構成部品
- 自動車組込ソフト開発
- ネットワーク構築・運営
- 各種ソフトウェア
- 携帯電話
- 有機化学品
- 精密・無機化学品
- 合成樹脂・ゴム
- 添加剤
- 電池・電子材料
- 医薬品・医薬品原料 など

詳細は p36へ

- 飼料原料
- 穀物
- 加工食品
- 食品原料
- 農水畜産物

詳細は p38へ

- 損害・生命保険
- 介護関連商品・サービス
- 医療施設・周辺サービス、医療資機材
- 宿泊居住施設、商業施設、宅地
- 住宅・オフィス用資材
- 繊維原料、衣料品、雑貨

詳細は p40へ



## イントロダクション

# Our Philosophy & Vision

### 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はかり、  
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

**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

基本  
理念

ビジョン

長期計画・年度計画

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

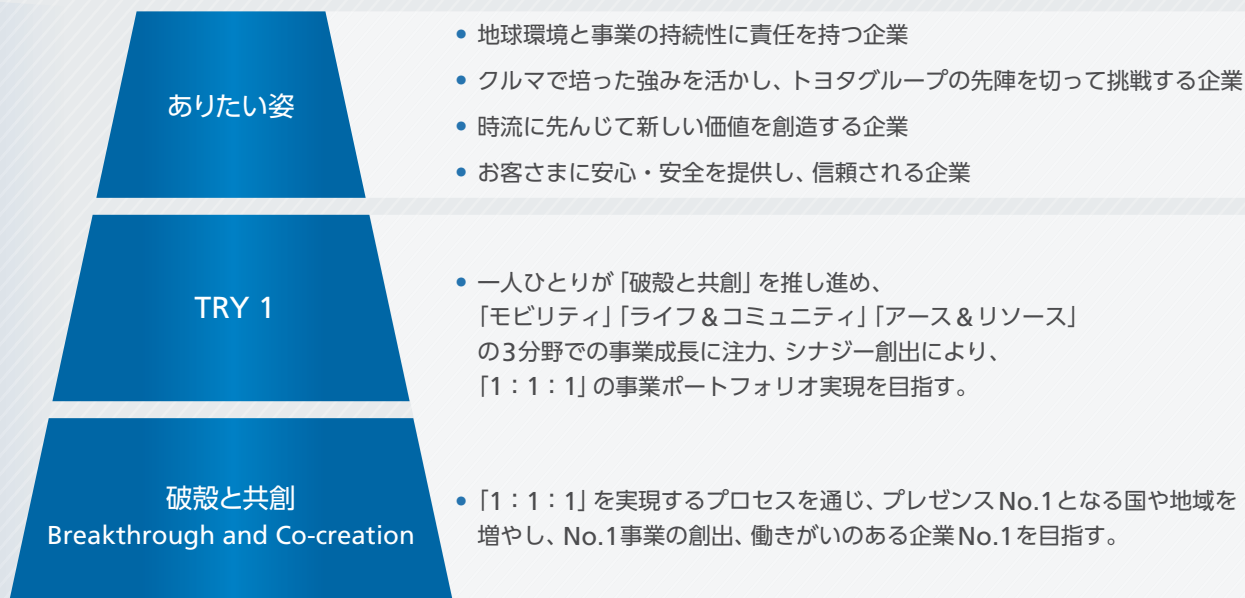
基本理念の実現やビジョンの達成に向け、すべての  
豊田通商グループ役職員が共有すべき価値観・行動原則

## 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。



### 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

2018年3月期 目標

当期純利益	1,300億円
ROE	12～15%
ネットDER	1.5倍以内

### 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

## イントロダクション

# Our Direction

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年に、次なる10年に向けて、豊田通商グループの使命を明確にした「GLOBAL 2020 VISION」を策定しました。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。

Earth & Resources

Mobility

Life & Community

### 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年には海外初の合併会社をタイに、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年に豪州・キャンバーウェル石炭鉱区で石炭開発契約に調印。



## 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

ライフ&コミュニティ

アース&リソース

「地球課題の解決」に  
貢献する事業分野

**TRY 1**

モビリティ

「次代の自動車の進化」に  
貢献する事業分野



## 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、トーメントと資本・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トが合併し、現在の豊田通商が誕生。インフラ分野や化学分野、食料分野など事業領域を大きく広げる。

## 2010年代～

事業領域を広げ、さらなる持続的な成長へ

既存ビジネスの幅出し、深掘りを推進するとともに、新たな事業領域への投資を加速。再生可能エネルギーやアフリカ事業など、社会のニーズが大きく成長性が高い事業領域や当社の強みのシナジーを発揮できる事業領域に注力する。2012年にはアフリカを中心に自動車や医薬品を取り扱うフランスの商社CFAO社へ資本参画。

## 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 p66へ

各事業セグメントの業績ハイライトは p24へ

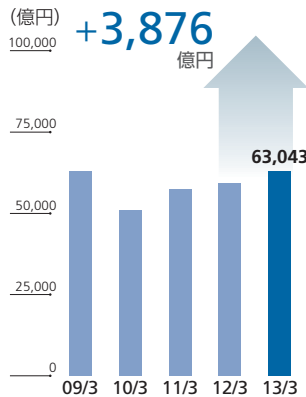
					単位:百万円	単位:千米ドル <sup>(注1)</sup>
	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2013/3
<b>業績指標:</b>						
売上高	¥6,286,996	¥5,102,261	¥5,743,649	¥5,916,759	<b>¥6,304,354</b>	<b>\$67,031,940</b>
売上総利益	326,679	280,790	330,730	343,999	<b>403,888</b>	<b>4,294,396</b>
販売費および一般管理費	235,661	225,199	245,432	251,596	<b>288,013</b>	<b>3,062,339</b>
営業利益	91,017	55,591	85,297	92,403	<b>115,875</b>	<b>1,232,057</b>
持分法による投資損益	6,610	7,364	13,636	15,396	<b>17,646</b>	<b>187,623</b>
当期純利益	40,224	27,339	47,169	66,205	<b>67,432</b>	<b>716,980</b>
<b>財政状態 (期末現在):</b>						
総資産	¥2,130,089	¥2,274,547	¥2,436,248	¥2,837,428	<b>¥3,592,368</b>	<b>\$38,196,363</b>
純資産	586,996	650,215	667,378	751,747	<b>920,043</b>	<b>9,782,488</b>
ネット有利子負債	573,920	563,066	581,366	672,137	<b>998,626</b>	<b>10,618,032</b>
<b>キャッシュ・フロー:</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 123,760	¥ 100,217	¥ 79,884	¥ 63,782	<b>¥ 124,156</b>	<b>\$ 1,320,106</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(54,827)	(73,090)	(74,046)	(58,771)	<b>(323,389)</b>	<b>(3,438,479)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,614	(107,623)	77,751	97,358	<b>223,374</b>	<b>2,375,055</b>
現金および現金同等物の期末残高	242,530	170,714	252,747	354,755	<b>391,352</b>	<b>4,161,105</b>
<b>1株当たり情報:</b>						
単位:円						
単位:米ドル <sup>(注1)</sup>						
当期純利益:						
基本的当期純利益	¥114.73	¥78.08	¥134.78	¥189.34	<b>¥192.58</b>	<b>\$2.04</b>
希薄化後当期純利益 <sup>(注2)</sup>	114.72	—	—	—	<b>192.42</b>	<b>2.04</b>
配当金	26.00	16.00	28.00	42.00	<b>44.00</b>	<b>0.46</b>
配当性向	22.7%	20.5%	20.8%	22.2%	<b>22.8%</b>	<b>—</b>
<b>財務指標:</b>						
株主資本当期純利益率 (ROE)	7.2%	4.9%	8.0%	10.7%	<b>9.6%</b>	<b>—</b>
自己資本比率	24.9%	25.7%	24.4%	22.6%	<b>21.2%</b>	<b>—</b>
ネット有利子負債倍率 (ネットDER)	1.08倍	0.96倍	0.98倍	1.04倍	<b>1.31倍</b>	<b>—</b>
<b>株式:</b>						
単位:千株						
期末発行済株式数	354,056	354,056	354,056	354,056	<b>354,056</b>	<b>—</b>

(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、2013年3月31日現在の為替レート、1米ドル=94.05円で換算しています。  
2. 2010年3月期、2011年3月期および2012年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。

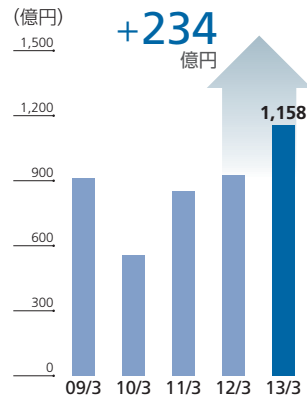
### 格付情報 (2013年7月1日現在)

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

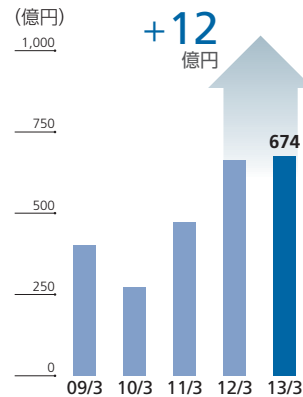
## 売上高



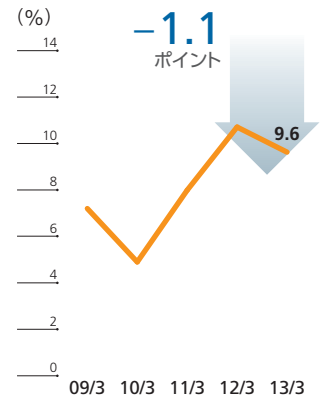
## 営業利益



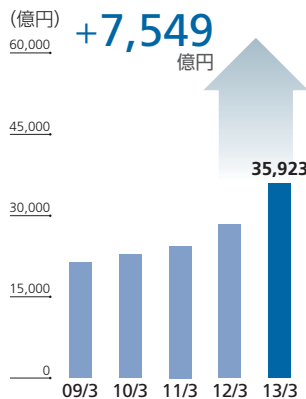
## 当期純利益



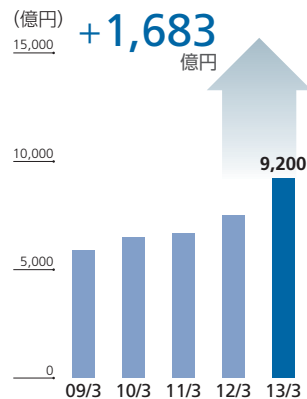
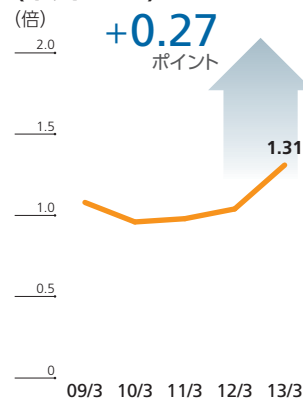
## ROE



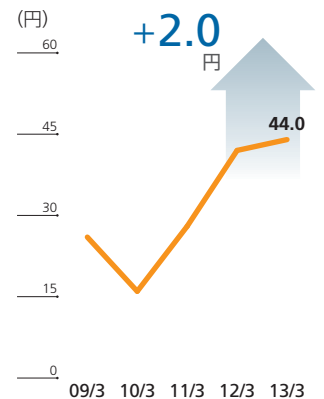
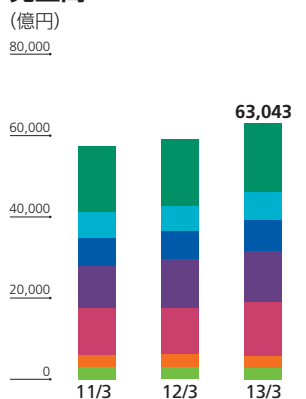
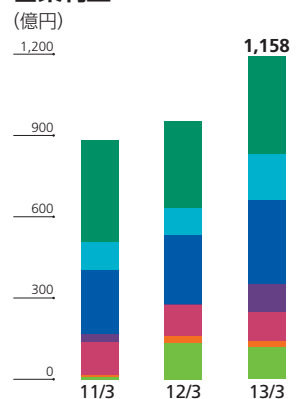
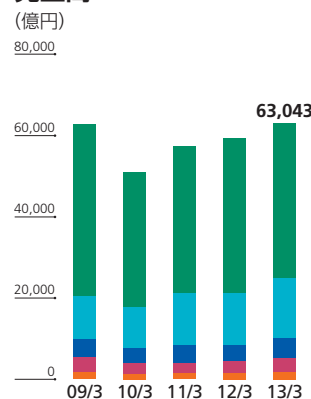
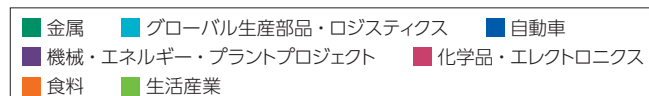
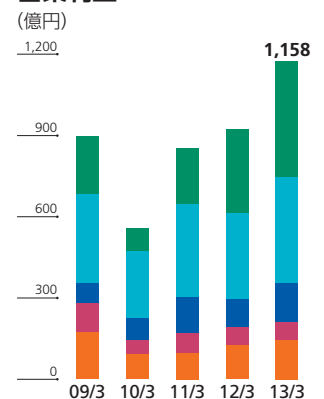
## 総資産



## 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。

※ 2013年4月より生活産業・資材本部の名称を生活産業本部に変更しています。

# 社長インタビュー

昨今の経営環境を踏まえた戦略や課題、持続的な成長に向けた考え方などについて、加留部社長がお答えいたします。

Q1. 2013年3月期業績の振り返り

Q2. 自動車業界の事業環境の変化への対応

Q3. 自動車分野以外の戦略とCFAOへの出資

Q4. 長期経営計画と年度方針

Q5. 事業活動によるCSR

Q6. ステークホルダーへのメッセージ



**Q1. 2013年3月期を振り返って、評価を聞かせてください。**

## 当期純利益は目標に達しませんでした、 将来の成長に向けての投資は順調に積み上がりました。

2013年3月期は売上高が前期比7%増の6兆3,043億円、営業利益が同25%増の1,158億円、当期純利益は同2%増の674億円となりました。自動車の生産・販売台数の増加や新規連結会社が増えたことなどにより3期連続の増収増益を達成したのですが、尖閣諸島問題に端を発した中国での自動車生産台数の減少などにより、営業利益で約55億円のマイナス影響が生じ、当期純利益は目標の700億円に届きませんでした。

一方で当社にとって過去最大の投資となったフランスの商社CFAO S.A. (以下、CFAO) への出資や、前年に出資した電子部品商社のエレマテック株式会社や風力・太陽光発電事業の株式会社ユーラスエナジーホールディングスとの連携強化など、GLOBAL 2020 VISIONの達成のために注力している事業への投資は順調に進捗しており、将来の成長に向けての確かな手応えを感じています。

### 連結業績ハイライト (億円)

	2011/3	2012/3	2013/3
売上高	57,436	59,167	63,043
営業利益	852	924	1,158
当期純利益	471	662	674

**Q2. 自動車業界を取り巻く事業環境が大きく変わりつつあります。中長期的な観点で、経営環境に対する認識と、今後の成長の可能性を聞かせてください。**

## 生産拠点のグローバル化と自動車の変化という2つの 大きな潮流への対応が成長の鍵となります。

当社を取り巻く事業環境は目まぐるしく変化していますが、短期的な見方と中長期的な見方を区別して考えていく必要があると思います。短期的には、いわゆるアベノミクスによって円安が進行し、輸出産業、特に自動車産業の業績は大幅に改善されていますので当社もその波に乗っていかねばなりません、大切なのは、中長期的に打つべき施策も着実に打っていくことです。

自動車業界は、近年生産拠点の海外シフトを進めてきましたが、一時的に円安になったからといって、

その流れを止めて容易に国内生産に戻るとは考えられません。生産や物流のコストを考えると、今後、需要のある地域で生産・販売を行う「地産地消」の流れは止まらないでしょう。この流れにいかに対応していくかが、当社にとって大きな命題です。その際に忘れてはいけないのが、グローバル市場といっても、市場はそれぞれの国や地域によって異なるという点です。例えばアフリカ地域でも、全体を一つのマーケットとして一括りに捉えるのではなく、「ケニア」「南アフリカ」など、それぞれを一つの市場と

## 社長インタビュー

して捉えないと、それぞれのマーケットの特徴などを見落としかねません。地産地消が進む中で、各市場の動向をしっかりと掴んでその市場のニーズに合った取り組みをしていくことが重要です。

もう一つの大きな命題は、自動車そのものの変化への対応です。既にハイブリッド車や電気自動車へのシフトが進んでいますが、今後はさらに進化した自動車が開発される可能性が高いと予想されます。その時に自動車産業、そしてトヨタグループの一員である商社として、率先して素材や材料を安定的に

調達するなど自らの役割を果たしていかなければなりません。また、今後必要とされるプラグインハイブリッド車の充電設備や水素燃料補給に対応したサービスステーションなど、次世代技術の実証実験においても、トヨタグループの先陣を切って取り組んでいくよう、検討を続けています。自動車関連をコア領域とする商社だからこそ、20～30年という長期的観点でやっていくべきこと、成長できることは数多くあります。

---

### Q3. 自動車分野以外の事業投資戦略についても聞かせてください。

特に2013年3月期は、CFAO出資という非常に大きな投資案件がありましたが、その狙いも説明してください。

---

## 強みを活かしながら事業拡大を図る従来の戦略に加え、パートナー戦略を進めていきます。CFAOへの出資はその皮切りとなりました。

自動車分野という当社の強みを活かしながら、商社の中でもきらりと光る特別な存在になるというのが、私の思い描く豊田通商の将来像です。業界上位の他社が得意とする土俵で張り合うつもりはありません。あくまでも当社の強みを発揮できる領域で、自動車以外の分野を伸ばしていくという方針です。そのため、全く白地のところに飛び込むのではなく、強い事業を活かして新しい国・地域に進出する、あるいはその逆に、存在感を示すことができている国・地域で新たな事業を始めるというのが基本戦略になります。タイの工場構内でのクリニック運営やインドネシアで開始予定の医薬関連事業などは、当社が長年かけて築いてきた東アジアにおける人脈や知見を活用して、注力しているヘルスケア領域に進出した好例です。ビジョン実現のためにはさらなるチャレンジが必要と考え、こうした事業拡大のための「事業」「地域」の2つの戦略に加え、2013年3月期から「パートナー戦略」という新たな軸を加えました。

今後は当社にとって経験が浅い事業や地盤が強くない領域においても、有力なパートナーとの連携で新たな事業を展開していきます。

CFAOへの出資は、パートナー戦略の皮切りであり、当社のアフリカ戦略にとって非常に大きな意味があります。CFAOは北・西アフリカ市場を基盤に125年の歴史を持つフランスの商社で、アフリカの自動車販売では当社の自動車本部が20年来意識していた存在でした。当社もアフリカ事業では約90年の歴史があり、将来有望な地域として、現在45名の日本人駐在員と約2,500名の現地スタッフを擁する規模にまで拡大してきました。CFAOへの出資の判断にあたり、まず魅力的だったのは当社とCFAOでは事業展開している地域の重複が少なく、両社合わせるとアフリカ54か国中53か国とアフリカ全域のほとんどを面で押さえられる点でした。また、自動車分野中心の事業ポートフォリオを基盤に、自動車以外の分野の拡大を図る事業戦略が当社の戦



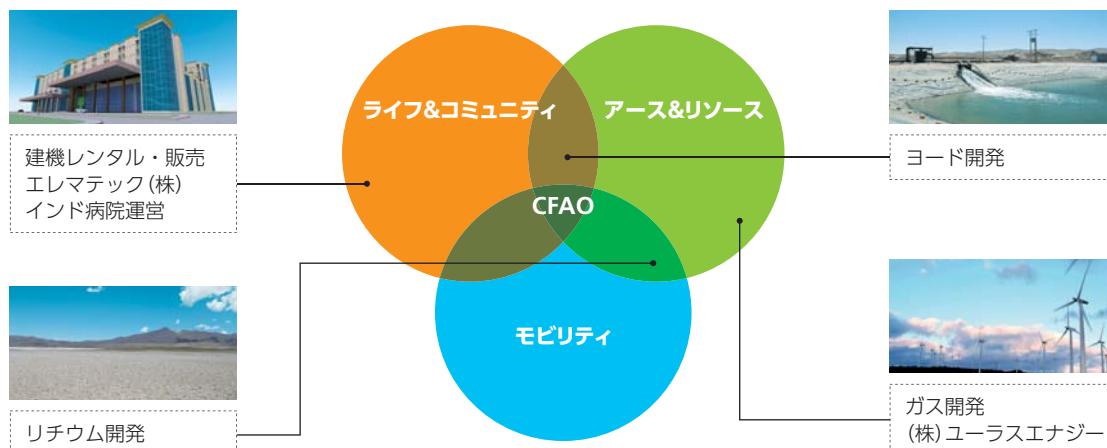
略に類似していることに親和性を感じたことも大きな理由になりました。さらに興味深かったのは、CFAOが自動車のマルチブランド戦略をとっている点です。今後、アフリカの経済成長に伴って自動車需要が爆発的に増加することが予想され、複数のブランドを取り扱うマルチブランド戦略は非常に有効な戦略で、かつCFAOは当社にとってもトヨタグループ以外のブランド展開を図る上で重要なパートナーであることは間違いないと考えています。

また、自動車以外の事業分野では、生活関連や消費者向けビジネスの育成を図る当社にとって、CFAOが展開する飲料のボトル工場生産管理や医薬品卸事業のオペレーションなど学ぶべき部分が数多くあります。こうしたビジネスを当社のネットワークを使ってアフリカ以外の地域に広げるなど、ノウハウを共有し、連携を深めることで相乗効果を生み出す余地は非常に大きいといえるでしょう。

CFAOは長年にわたり安定的に高い収益を上げてきた企業です。私は歴史ある企業としてCFAOの経営方針や人材を大切にするという企業文化にも強く共感しており、今後も親会社としてガバナンスはしっかりと効かせながらも、独立性を尊重して日常のオペレーションや意思決定は基本的に現地に委ねる考えです。

なお、CFAOへの投資金額は2,345億円となりましたが、当初設定していた投資枠とは別枠という位置づけです。CFAOの出資以外にもこの2年間でほぼ計画通りの約2,500億円の事業投資を積み上げました。今回の大型投資で一時的に財務体質は悪化しましたが、過去からの投資から生まれた利益により財務体質を改善しながら、今後も積極的な投資を進め、事業領域の拡大に取り組んでいきます。

## 2年間の投資案件



---

**Q4. 長期経営計画と年度方針について聞かせてください。**


---

## 2018年3月期の当期純利益1,300億円を目指し、 特にライフ＆コミュニティ分野ではアライアンスや M&Aも視野に入れてアクションを起こしていきます。

当社は、5年後の数値目標と目指す姿を、経営環境の変化を見極めながら、毎年ローリングしていく長期経営計画を立てています。今回策定した2018年3月期長期経営計画では、財務の健全性を保ちながら成長を続けるという基本方針の下、当期純利益1,300億円、ROE12～15%、ネットDER1.5倍以内という目標を掲げています。

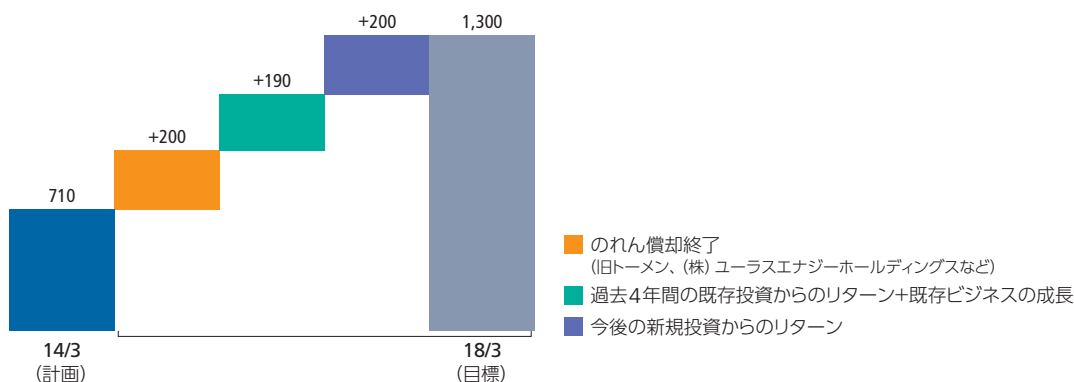
これらの目標は、私も含めたすべての役職員がやるべきことを着実に実行し、これまでに投資したビジネスからのリターン、そして今後投資するビジネスからのリターンを確実に収穫し、達成したいと考えています。特にモビリティ分野とアース&リソース分野は、当社が得意とする分野や方向性がはっきり見えてきており、投資金額の積み上げや人材の育成も順調に進んでいます。一方で、トップマネジメントと

してテコ入れをしなければいけないと考えているのがライフ＆コミュニティ分野です。当社にない知見やノウハウを手に入れるために、新たなパートナーとの合併会社の立ち上げや、魅力的な案件への出資の検討なども視野に入れ、継続的に手を打っていきます。一方で業績・財務の定量面だけでなく、機能・役割・市場成長性や競争優位性などの定性面からも、事業のスクラップ＆ビルドを引き続き実行していきます。

このような5年先を見据えた方針に基づき、足元の2014年3月期は、売上高7兆5,000億円、当期純利益710億円を目標とし、4期連続の増収増益を目指します。また、2年間で2,500億円の投資計画も継続して、事業の拡大に取り組んでいきます。

### 2018年3月期当期純利益目標の内訳

(億円)





---

**Q5.** 社内で「攻めのCSR」の意識の浸透を図っていると伺っていますが、詳しく教えてください。

---

## 社会に貢献できる事業に積極的に取り組んでいくことで、当社も発展を続けていきたいと考えています。

CSRは企業活動そのものだと私は考えています。私の考える「守りのCSR」とは、会社の基礎として当然やらなければいけない、コンプライアンスや環境保全などの活動です。また、当社は関連会社に製造業も多くあり、現場を持っていますから、日々の業務での安全確保も重要です。

一方、「攻めのCSR」とは社会のためになる事業に取り組むことです。タイにおける安全運転教育センターの運営はその一例です。当社グループはタイで最大規模のトラック運送事業を行っており約1,700名のドライバーと約850台のトラックを保有していますが、タイでは短期間で大型トラックの免許が取れてしまうため、プロドライバーとして一定水準以上の運転技術を習得させる必要性を感じていました。そこでドライバーの安全運転技能・安全意識を高めることを目的に安全運転教育センターを設立しました。当

然費用はかかりますが、ドライバーの事故が減り、結果として保険料を抑えられることは長い目で見れば当社にとって大きなプラスになります。また、経済成長に伴ってタイでは物流が活発化しており、運送ドライバーの増加が欠かせないため、長期的には需要の大きい取り組みだと信じています。将来的には他企業や地域のドライバーを受け入れ、タイおよび新興国における交通安全文化の発展に貢献していきたいと考えています。

また、当社関係会社の株式会社ベジ・ドリーム栗原は、宮城県および大衡（おおひら）村、トヨタ自動車東日本株式会社、トヨタ自動車株式会社と協力し、自動車工場内の自家発電機の廃熱を利用し、生産コスト削減と環境負荷の低減を目指したパプリカ生産農場を新設しました。本プロジェクトはトヨタ関係各社で取り組む東北復興促進活動の一環でもあり、当社は今後とも関係各位のご協力を賜りつつ、宮城県の農業活性化、震災復興に貢献できればと考えています。



## 社長インタビュー

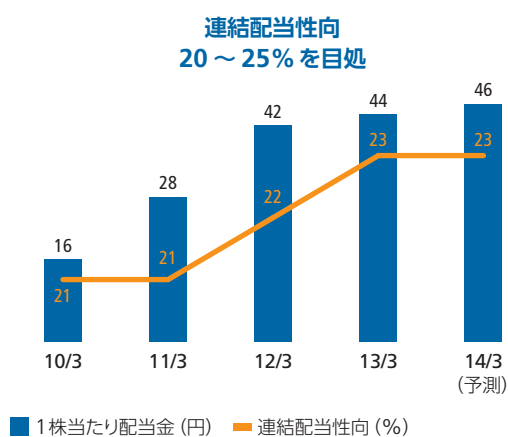
Q6. 最後に、ステークホルダーの皆さまにメッセージをお願いします。

### 次の世代までを見据えて、 長期的な成長を目指していきます。

当然のことですが私は経営者として、会社を永続的に発展させ続けたいという思いがあります。一定の利益を上げ、将来に向けた投資を行うというポジティブなスパイラルを継続しなければ、社会に貢献することも叶いません。その意味において、私が果たすべき大きな役割は、次世代に向けたビジネスの種まきをしていくことだと考えています。現在まで当社が成長してこれたのは、これまでの経営陣が種をまき、育てるという取り組みを続けてきた成果です。私もこの連鎖を次の世代へとつないでいかなければいけません。経営者の仕事というのは、短期的に収益を上げるだけであれば、それほど難しくはありません。大切なのは、長期的に成長を続けていくことです。

株主をはじめステークホルダーの皆さまにも、長期的な観点で当社を見守っていただきたいと思っています。当社は、現在生み出している利益だけでなく、3年後、10年後の利益を見据えた取り組みを続けていきます。例えばアフリカ事業においても、芽が出る

#### 1株当たり配当金と連結配当性向



のに5年、10年を要する案件が出てくるかもしれませんが、地域にしっかりと根付いてビジネスを広げ、アフリカの発展に貢献しながら長期的に収穫を得ていくというのが当社の考え方です。

今後も、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えることができますように、全役職員が各々の役割を全うして、さらに企業価値を高める戦略を推進していく所存です。

2013年7月



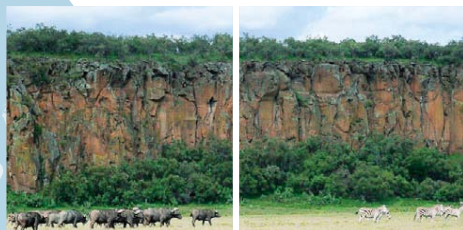
## 特集

プレゼンスNo.1となる国や地域を増やす。これは当社が掲げるGLOBAL 2020 VISIONのテーマの一つです。このテーマがいち早く具現化されつつある地域が、今後大きな成長が期待されるアフリカです。90年にわたり築いてきた事業基盤は、2012年のCFAO S.A.への資本参画により、確固たるものになりました。

この特集では、アフリカで自動車分野を軸に事業領域を広げ、成長を加速させる豊田通商グループの戦略をご紹介します。

# ACCELERATING GROWTH IN AFRICA

An aerial photograph of a city, likely Cape Town, South Africa, showing a dense urban area with various buildings and green spaces. In the background, there are large, rugged mountains under a clear blue sky with some light clouds. The text 'ACCELERATING GROWTH IN AFRICA' is overlaid in large white letters across the middle of the image.



## 明日の新興地域、アフリカ

BRICsと呼ばれる国々の成長に減速の兆しが見えている中、アフリカは東南アジアや中南米とともに世界平均を上回る経済成長を遂げています。その原動力となっているのが、人口の爆発的な増加です。アフリカの人口は2012年時点で約10億人ですが2020年には約12億人になる見込みで、この人口増加に伴った道路や電力などの基幹インフラの発展や、豊富な天然資源の開発などにより、中長期的な経済成長が見込まれています。その恩恵は各国消

費者にももたらされ、所得水準の向上により中間購買層が拡大され、自動車を含め様々な消費財の市場拡大が期待されています。

このように非常に大きな成長ポテンシャルを抱えるアフリカ地域を、当社は「豪亜」「中国」「欧州」「北中米」に次ぐ重要な地域と考えており、総合社の中でも先駆けて、現地への積極的な事業投資を行ってきました。

### 人口

2010年

10億人



2020年

12億人

出所：UN「World Population Prospects the 2010 Revision」

### 2013年経済成長率予測

世界

3.3%

vs.

サブサハラ

5.6%

出所：IMF「World Economic Outlook April 2013」

### 1人当たりGDP

2010年

\$1,667



2020年

\$2,135

出所：アフリカ開発銀行「Africa in 50 Years' Time」Low-case シナリオ

### 自動車総市場

2010年

145万台



2020年

250万台

出所：日本自動車工業会資料などに基づく当社推計

# 90年間を通じて拡大してきた事業領域

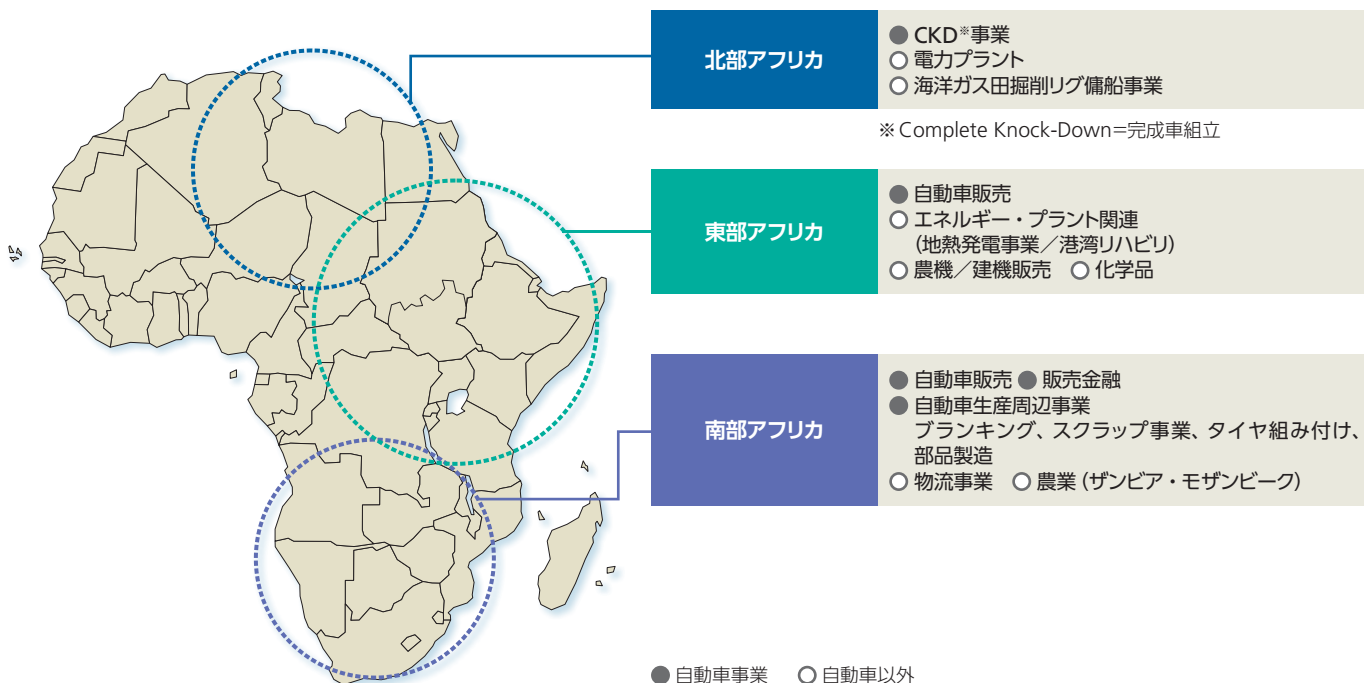
当社のアフリカ事業の歴史は、1922年に東部アフリカから綿花の買い付けを行ったのが始まりです。以降、主に北アフリカにおいて発電所の建設などインフラ事業の実績を重ね、特にエジプトでは電力需要の高まりを背景にこれまでに計31件、2,000億円規模の電力プラントを受注し、事業基盤を固めてきました。

一方、自動車事業は1964年にケニア向けの完成車輸出を開始したのを皮切りに、1991年にアンゴラなど4カ国の現地代理店に出資、2001年には英国商社からケニアなど7カ国のトヨタ自動車代理店を買収するなど、政情不安を危惧した他社の撤退が相次いだ時代においても、英語圏である東アフリカ・南アフリカを中心に着実に展開地域を拡大してきました。完成車販売や補修部品販売、アフターサービスなど自動車事業を行ってきた国は30カ国に及び

ます。近年は、より多くのアフリカの消費者が自動車に手の届く環境をつくるべく、リースなどの販売金融や中古車販売を開始し、バリューチェーンの拡大を図ってきました。また、南アフリカでは自動車の生産支援として物流・加工・リサイクル事業を行うなど、自動車のプロダクトサイクル全体にまで事業領域を広げています。

他社と比べて当社のアフリカ事業が際立っているのは、現地に根付きながら自動車販売などの様々な川下の事業を広げてきた点です。出資する8カ国の代理店では、国内総合商社で最大規模の45名という日本人駐在員の数もさることながら、2,500名もの現地スタッフを雇用して経営層にも積極的に登用するなど、現地社会と一体となった事業創造を進めてきました。

## 当社のアフリカ事業の状況



## 特集

# 地盤と事業ノウハウのシナジーで 生まれる新規事業



アース&リソースから  
モビリティへ

さらに2010年代に入ってからは、これまでに培った地盤と事業ノウハウがシナジーを生み出し、新たな事業展開が見られるようになってきました。エジプトではこれまで電力プラント事業などが中心でしたが、2011年にトヨタ自動車と合併会社を設立し、SUVの組立委託や品質管理などを行うCKD事業を開始しました。これはインフラ事業を展開してきた過程で醸成してきた地元政府・企業との固い信頼関係や人材などの資産と、アフリカ東部・南部で行ってきた組立事業の経験が結びついたもので、地盤

という強みに基づいて事業領域をアース&リソース分野からモビリティ分野へ拡大させた好例です。



トヨタ自動車との合併「フォーチュナー」のCKD事業



モビリティから  
アース&リソースへ

一方、ケニアでは2011年の地熱発電プロジェクトの受注により、モビリティ分野からアース&リソース分野へと事業領域を広げました。ケニアの現在の総発電容量110万キロワットの約25%相当を創出する、ケニア最大の地熱発電プロジェクトで、受注額

プロジェクトといえます。ケニアでは総発電容量のうち約44%が水力発電によるもので、近年は干ばつによる水不足から稼働率が下がっており、毎年5%増加している電力需要に対する供給不足が懸念されています。地熱発電は安定的な代替電源となる上、再生可能エネルギーとして環境保全にも貢献するため、2014年9月の完成に向けて大きな期待が寄せられています。



ケニア最大の地熱発電プロジェクト

は約300億円にのぼります。こちらは自動車関連事業で築き上げた地元政府との関係性とエジプトで蓄積した発電事業ノウハウのシナジーにより実現された

また、2012年8月にはケニア政府の国家ビジョン実現の包括的支援に向けた覚書を締結しました。



実行委員会のKibati局長と握手する  
山際常務取締役

当社は自動車分野に加え、電力・エネルギー、石油・鉱物資源、環境保全、農業産業化といった分野においてケニア政府の実行委員会とプロジェクトチームを組み、各事業を推進しています。ケニアを含む東部アフリカは

EAC (East African Community、東アフリカ共同体) による地域統合が進んでおり、加盟5カ国の総GDPは1,000億ドルになります。当社はこれらの地域を一つの経済圏と捉えることで収益性を高める考えで、2012年11月にはその戦略的統括会社とすべく、ケニアのナイロビ事務所を現地法人化しました。現在、モビリティ分野にとどまらず、発電事業や農業など幅広い取り組みを推進しています。



当社社長の加留部とCFAO社長のAlain Viry

# CFAO S.A.への 資本参画—ビジョンが一致した理想的な補完関係

大きな成長ポテンシャルを持つアフリカにおいて当社がさらに事業を拡大しGLOBAL 2020 VISIONを実現していく上で課題となっていたのが、西アフリカ地域への進出と、ライフ&コミュニティ分野への事業展開でした。CFAO S.A. (以下、CFAO) への資本参画は、この2つの課題を同時に解決する、戦略的なアライアンスです。

CFAOは仏証券市場 Euronext Parisに上場する、1887年創業以来の長い歴史を持つフランス最大の商社です。創業当初の社名が「西アフリカフランス会社」であったことが示すように事業基盤はかつてフランス領だった西アフリカにあり、その中心事業は32ヵ国で展開している自動車販売です。それ以外にもアフリカNo.1のシェアを持つ医薬品卸事業を筆頭に、清涼飲料やビールの生産・販売など多彩なポートフォリオを持っており、西アフリカ全域にわたる強固なビジネスネットワークを活かして2006年以降は年間平均7.1%の安定的な成長を続けています。

当社からの出資は二段階で行い、まず2012年

8月にCFAOの大株主であったPPR Groupより株式の29.8%を取得し、その後10月から12月にかけてTOB(株式公開買付)を実施しました。最終的にCFAOの株式議決権数の97.81%を取得して子会社化し、アドバイザー費用を含む取得価額は22.8億ユーロと当社にとって過去最大の投資案件となりました。

地域展開で理想的な補完関係を築けるという点に加え、CFAOは自動車分野とそれ以外の事業の売上構成比がほぼ6:4と当社に近く、ヘルスケアなどの消費財の領域を強化していくというビジョンも類似していたため、当社による資本参画に賛同を得ることができました。2013年1月に当社役職員をCFAOに派遣するなど、提携に向けた融合を積極的に進めています。また2月にはCFAOのEuronext Paris上場維持を決定しました。CFAOの特徴である事業展開のスピード・企業家精神を活かすには、経営の透明性・自律性を確保し、フランス企業として存続し続けることが重要だと当社では考えています。

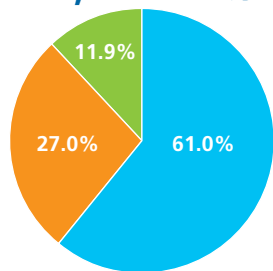
## CFAO S.A. 概要

(2012年12月末時点)

創業	1887年
従業員数	11,400人
上場市場	NYSE Euronext Paris
事業展開国数	44カ国・地域 (うち、アフリカは33カ国)
当社出資比率	97.81%

## 売上高

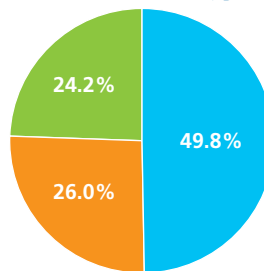
€3,585.2百万



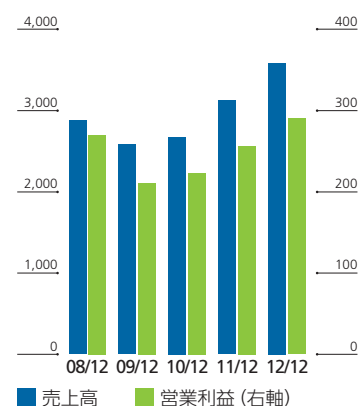
● Automotive  
● Healthcare  
● Industries, Equipment & Services

## 営業利益

€290.3百万



## 売上高と営業利益の推移 (百万€)



## モビリティ

# アフリカをほぼ網羅した「面」展開を実現



モビリティ分野では、地域戦略で明確な相互補完が機能します。当社がアフリカの東部・南部を中心に30カ国で計22,000台の自動車の新車販売を行っているのに対し、CFAOはアフリカ西部を中心に32カ国で計95,000台を販売しており、協業することでアフリカの全54カ国中52カ国に当社グループの販売網が行き渡るようになります。また、当社はトヨタ

自動車と富士重工業など、トヨタグループを中心に自動車を取り扱っていますが、CFAOは20以上のブランドを取扱っており、より多様な消費者ニーズにグループとして応えられるようになりました。新車の取扱台数は両社合わせて計117,000台とアフリカでのシェアは約15%となり、その地位は確固たるものになりました。

## ライフ&amp;コミュニティ

# ヘルスケア領域でNo.1事業を獲得



CFAOはモビリティ分野のみならず、ライフ&コミュニティ分野においても強い事業基盤を有しています。特にアフリカでNo.1のシェアを誇る医薬品卸



売事業では、欧州メーカーを中心とする450社から約21,000点にのぼる医薬品を仕入れ、アフリカ21カ国とフランス海

2,000人以上の現地スタッフが従事

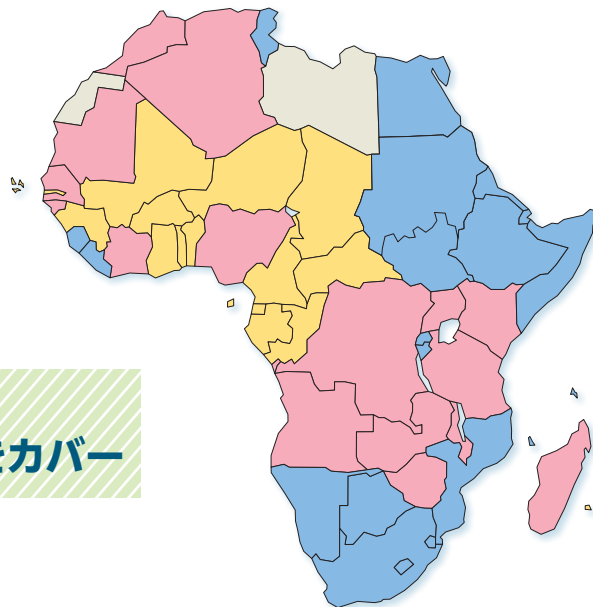
外県などの7カ国に販売展開しています。今後特にヘルスケア領域に注力する方針の当社にとっては、まさに戦略に適ったアライアンスとなりました。毎日約5,000件の薬局・病院に医薬品を卸すCFAOの優れた物流ノウハウを活かしながら、当社の経験やネットワークを使ってサポートすることで展開地域のさらなる拡大を図っていきます。

## 両社の事業展開の分布 (2013年7月1日現在)

- 豊田通商
- CFAO
- 両社

3分野合わせて

## アフリカ53カ国をカバー





## アース&amp;リソース

# 拡大したネットワークを活かし、実績を広げる



高い経済成長が続くアフリカにとって、インフラ設備の確立、特に電力プラントの増強は喫緊の課題であり、これまで実績を積み重ねてきたアース&リソース分野において当社が果たすべき役割は大きいと考えています。エジプトなどにおける経験やプロ

ジェクトノウハウと、CFAOが125年にわたり築き上げてきたネットワークや信用力を活かし、より幅広い地域で新たな実績が上げられるよう、事業機会を見出していきます。

前述したように、当社は現地に根付き、アフリカの地域や人々と共に成長していくという事業モデルを描いています。そのため、現地雇用を広げて人材開発を行うことに加え、ケニアでの奨学金給付や南アフリカの農業の生産性向上に向けた支援など、教育・地域福祉・環境面におけるCSR活動にも積極的に取り組んでいます。このように地域社会に貢献しながら長期的な視点で成長していくという価値観が共通する点も、当社とCFAOがお互いをベストパートナーと認めた大きな理由の一つでした。このパートナーシップを基にモビリティ分野とそれ以外の分野での協業を最大限に発揮し、事業拡大を加速させていきます。



微生物テクノロジーを用いたトヨタケニアでの浄化活動

## アフリカNo.1のアライアンスグループへ

### Alain Viry

CFAO S.A. 社長

豊田通商を当社のパートナーとして選んだのは、確固たる経営基盤を活かして長期的な観点でアフリカでの市場開拓に取り組んでおり、当社と相互補完の関係性を築くことができるためです。また、社員のみならずすべてのステークホルダーの人間性を尊重する姿勢にも強く共感しています。

今後は互いの戦略を正確に把握した上で潜在的な相乗効果を判別し、新たな事業機会を見出していくことが必須です。特に、モビリティ以外の分野での連携と事業拡大は必須で、これはGLOBAL 2020 VISIONのテーマでもあり、当社にとっての重点事項でもあります。当社の強みである、比較的フラットな営業体制を活かして変化に迅速に対応し、豊田通商と共にさらなる成長を目指していきます。



Photo credits: Jean-Marie Heidinger

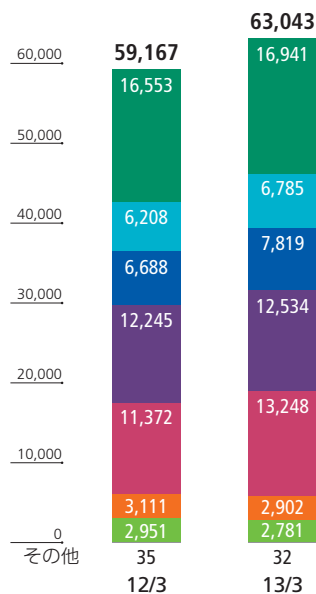
## 事業セグメント概況

### 事業ハイライト

#### セグメント別売上高

(億円)

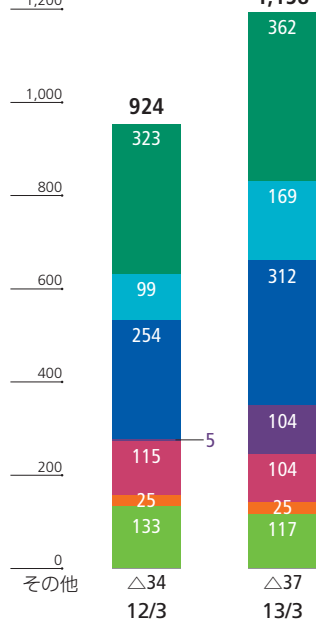
70,000



#### セグメント別営業利益

(億円)

1,200



- 金属本部
- グローバル生産部品・ロジスティクス本部
- 自動車本部
- 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部
- 化学品・エレクトロニクス本部
- 食料本部
- 生活産業本部

#### 2013年3月期の業績概要

#### 金属本部



売上高は、自動車生産の回復により、前期を388億円上回る1兆6,941億円、営業利益についても前期を39億円上回る362億円となりました。

#### グローバル生産部品・ロジスティクス本部



売上高は、海外の自動車生産の回復により、前期を577億円上回る6,785億円、営業利益についても前期を70億円上回る169億円となりました。

#### 自動車本部



売上高は、自動車生産の回復および海外の自動車販売増加により、前期を1,131億円上回る7,819億円、営業利益についても前期を58億円上回る312億円となりました。

#### 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部



売上高は、株式会社ユーラスエナジーホールディングスの子会社化などにより、前期を289億円上回る1兆2,534億円、営業利益についても前期を99億円上回る104億円となりました。

#### 化学品・エレクトロニクス本部



売上高については、エレマテック株式会社の子会社化および自動車生産の回復により、前期を1,876億円上回る1兆3,248億円、営業利益は11億円下回る104億円となりました。

#### 食料本部



売上高については、輸入穀物取り扱い減少により、前期を209億円下回る2,902億円、営業利益はほぼ前期並みの25億円となりました。

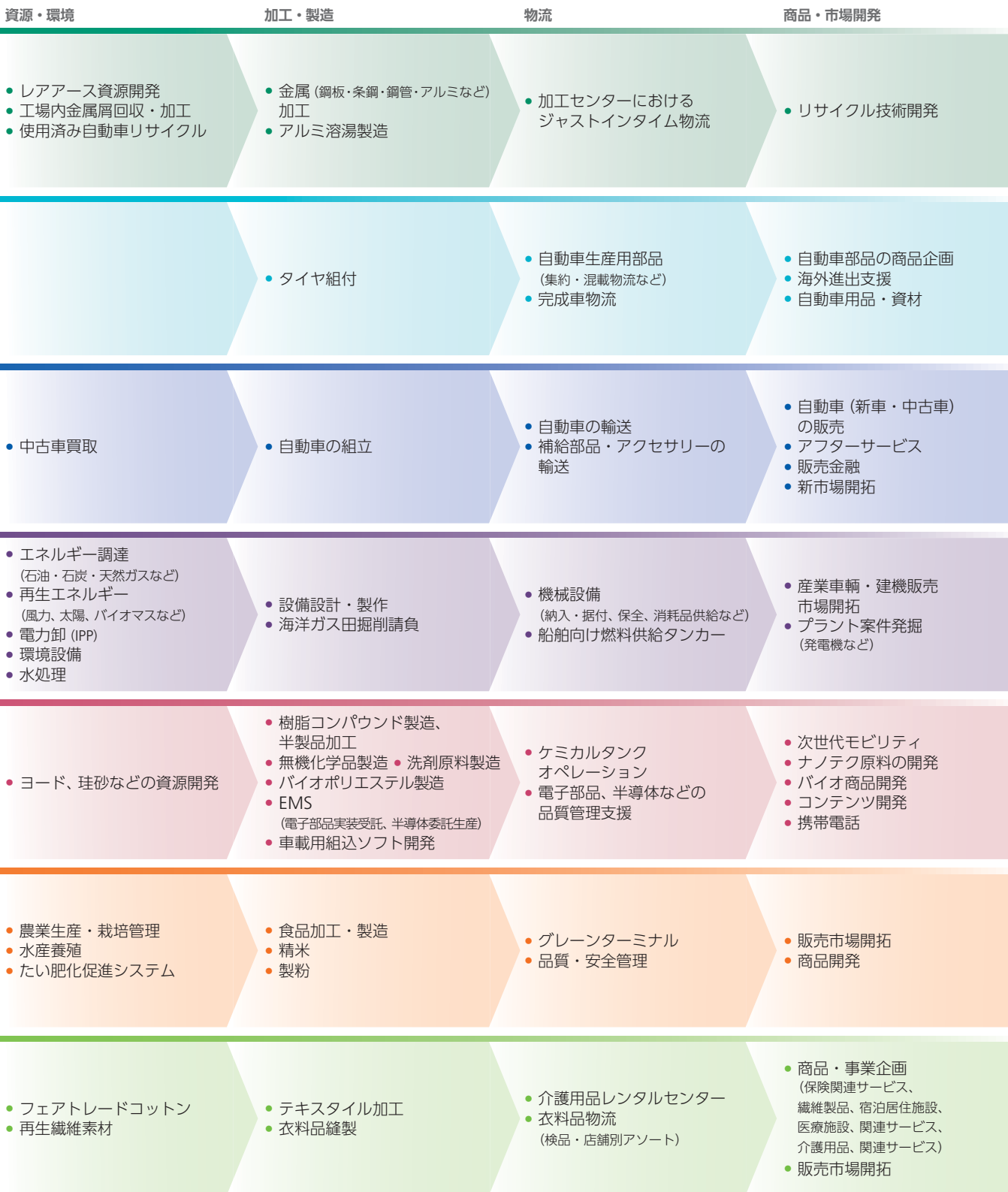
#### 生活産業本部



売上高については、前期販売用不動産売却の影響などにより、前期を170億円下回る2,781億円、営業利益についても前期を16億円下回る117億円となりました。

※2013年4月1日より生活産業・資材本部については名称を生活産業本部に変更しています。

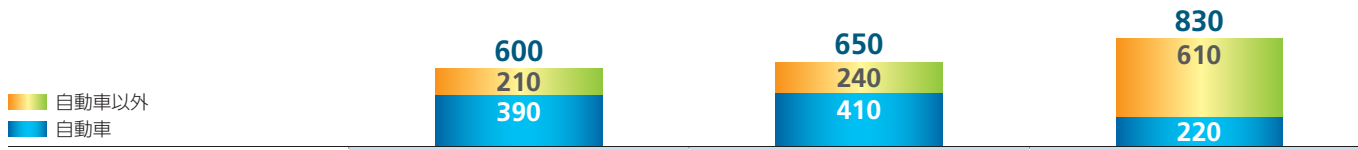
バリューチェーン



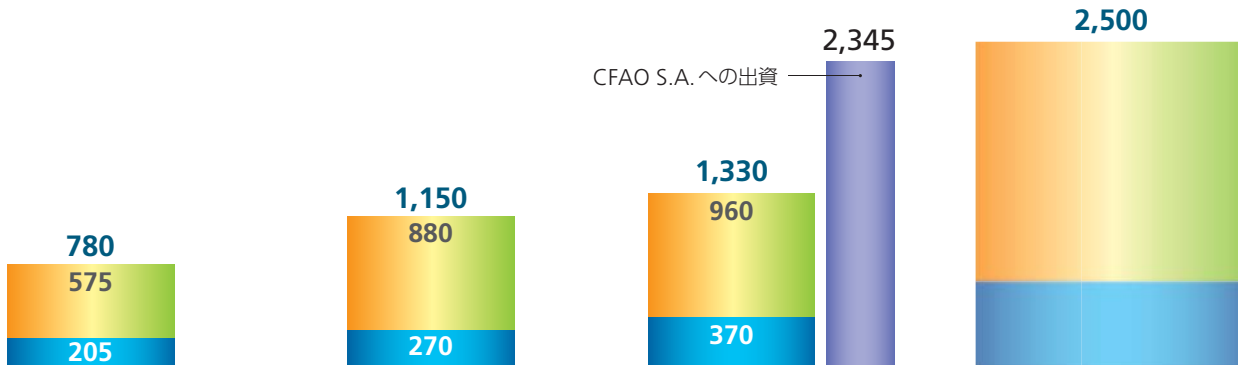
事業セグメント概況

事業投資実績

(単位：億円)



事業セグメント	08/3	09/3	10/3
<b>金属本部</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>北海道にてアルミ溶湯生産会社設立</li> <li>レアアース事業へ進出</li> </ul>	
<b>グローバル生産部品・ロジスティクス本部</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>トピックス(株)へ出資</li> <li>TPSノウハウの蓄積</li> </ul>	
<b>自動車本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内にて中古車小売事業へ参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カンボジアにてヤマハ合併会社設立</li> </ul>	
<b>機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イラク向け電力用変圧器輸出契約を受注</li> <li>豪州にてガス鉱区権益を取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エジプトにて海洋ガス田掘削請負事業開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カナダ・ゴアウェイ発電プロジェクトへ参画</li> </ul>
<b>化学品・エレクトロニクス本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米・先端材料ベンチャーファンドへ出資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>
<b>食料本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中京地区最大となる副原料サイロの増設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内農業生産事業へ参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マレーシアにて飼料原料販売会社を設立</li> </ul>
<b>生活産業本部</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>福助(株)との資本・業務提携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インド・バンガロール市にて保険事業へ参入</li> <li>ユニフォーム製販会社を100%子会社化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>福助(株)の株式を追加取得、子会社化</li> </ul>



11/3	12/3	13/3	14/3 ~ 15/3 (予定)
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国にて自動車解体リサイクル工場設立</li> <li>メキシコにて自動車用鋼管生産拠点設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アルゼンチン・オラロス塩湖のリチウム資源開発会社の株式取得</li> <li>インドでアルミニウム二次合金製造事業に参入</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>中国・タイに続きインドにて完成車物流事業へ参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシアにてテクノパーク事業会社設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>センコー (株) と共同でタイで輸送合併会社を設立</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>南アフリカのスパル代理店を完全子会社化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸入車用ホイール卸売事業へ参入</li> <li>エジプトにて組立生産事業へ参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トヨタ、エジプトでSUV組立のラインオフ式を実施</li> <li>ケニア中古車販売会社設立</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>米国火力発電事業へ初参画</li> <li>豪州ガス生産・販売事業へ新規参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケニア最大の地熱発電プロジェクト受注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カナダの炭層メタンガス開発・生産事業に参画</li> <li>アジアで建設機械のレンタル・販売事業に参画</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>チリにてヨード開発・生産事業会社へ出資</li> <li>台湾にてバイオPET合併会社を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エレマテック (株) との資本業務提携契約締結</li> <li>自動車向け音楽配信事業会社を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドの肥料事業会社に出資</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシア製粉会社へ出資</li> <li>ベトナムにて冷凍野菜製造事業へ参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国でマッシュルーム生産事業に参入</li> <li>豪州で穀物集荷事業に参入</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国にてリテール事業を展開</li> <li>ベトナムにて保険仲介事業へ参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドでセコム (株) と現地企業と共同で総合病院の運営会社を設立</li> <li>タイで工場構内にクリニックをオープン</li> </ul>	

## 事業セグメント概況



## 金属本部

## For Accelerating Growth



白井 琢三

常務取締役  
金属本部長

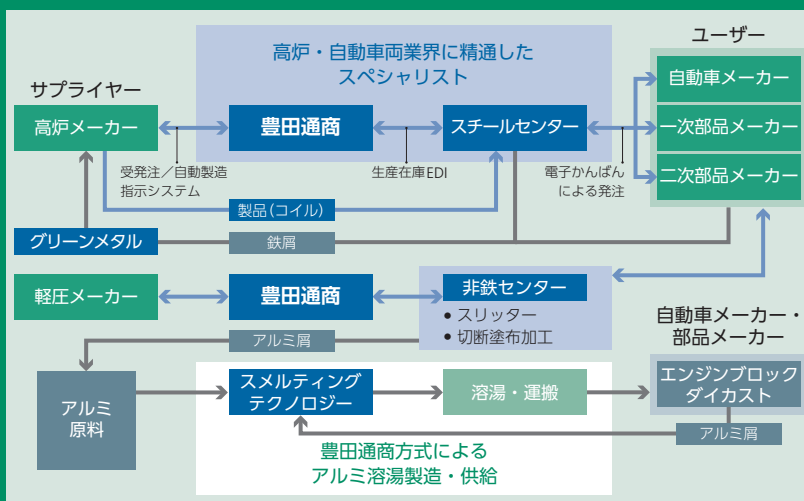
当本部は、海外ネットワークを活かした調達力と、国内外の加工・物流機能を活かした顧客ニーズへの対応力によって、自動車、自動車以外双方の分野で顧客への価値の提供を継続していきます。また強固な現場力と安全管理体制を土台に、各国における事業パートナーとの関係を強化しながら、新規プロジェクトの確実な事業化と共に引き続き投資実行を加速し、事業拡大を進めていきます。

## 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・サプライヤー相互のニーズに応じて最適な商品や物流の提案を行っています。鋼板分野では、国内外での加工基地を核に、ITを活用した受発注システムと効率的な物流体制を整え、需要に応じたフレキシブルなデリバリー対応を実現しています。また、ユーザーニーズに対応し、ブラン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。

## 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効率な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、溶湯の状態で供給する事業を、北米・欧州・アジアなどで展開しています。



## 2013年3月期の実績

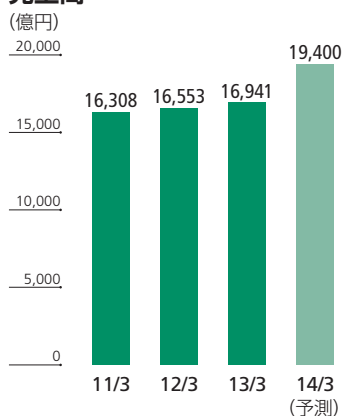
鉄鋼分野では、メキシコにおいて、一貫したサービス体制構築のため、新たな鋼材加工センターを設立するとともに、既存の鋼材加工センターの能力増強を図りました。非鉄分野では、日本企業として初めて、アルゼンチンのリチウム資源開発会社の株式を取得しました。また、北米における自動車部品需要の拡大に対応するため、自動車サスペンション用アルミ鍛造部品の生産設備を増強しました。売上高については、自動車生産の回復により、前期を388億円上回る1兆6,941億円、営業利益は39億円上回る362億円となりました。

## 2014年3月期の業績見通し

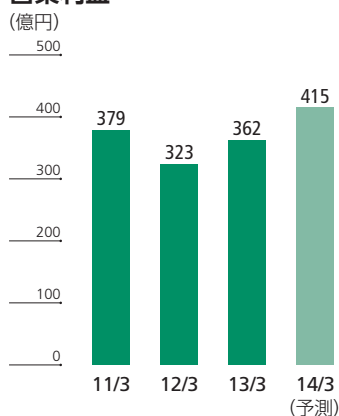
世界経済は景気の継続的な成長を脅かす要因がいくつか存在するものの、非鉄金属をはじめとする国際商品市況の回復や、アジア・北米地域などの自動車市場を中心に金属需要の増加が見込まれることから、2014年3月期の業績は、売上高は前期比2,459億円増加の1兆9,400億円、営業利益は前期比53億円増加の415億円を見込んでいます。

事業の取り組みとしては、安全管理体制の徹底の下、自動車産業の海外生産拡充への対応強化、および新たな海外サプライチェーンの構築を積極的に進めていきます。

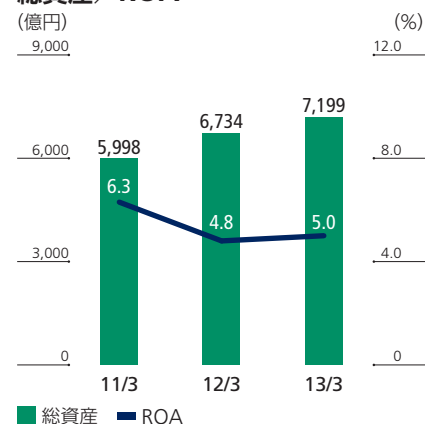
### 売上高



### 営業利益



### 総資産／ROA



## TOPICS

### インドにおけるアルミ二次合金製造事業を設立

インド南部の拡大する輸送機市場向け需要を先行して取り込むため、インド最大手メーカーとアルミ二次合金製造事業に参入し、2013年10月の生産開始を目指します。現地での販売強化に併せて、パートナーおよび当社の持つ二次合金製造技術、販売力をもとに、インド国内原材料調達ネットワークの構築およびノウハウ・経験の蓄積を図り、南部地区でのメジャーシェア獲得を狙い、将来的には現地での溶湯事業への参画も目指します。



## 事業セグメント概況



## グローバル生産部品・ロジスティクス本部

## For Accelerating Growth



大井 祐一

常務取締役

グローバル生産部品・ロジスティクス本部長

当本部では、中核となるモビリティ分野のさらなる深掘りを進めるとともに、そこで培った機能を有効活用し、モビリティ分野以外のビジネス獲得を視野に入れています。

需給管理・物流・アッセンブリー・海外進出支援などの機能を複合的に駆使し、パートナーと共にモノづくりを中心とした「最適バリューチェーン」の実現を目指します。

## 本部の概要と強み

2011年4月に誕生した当本部は、2013年4月新たに旧生活産業・資材本部より自動車に関連する用品および資材の事業を加えました。

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た最適一貫物流を構築することにより、自動車メーカーや自動車関連サプライヤーへの部品安定供給に貢献するとともに、輸送コストの低減・納期短縮・在庫削減を実現しています。また北米・豪亜が中心のタイヤ組付事業に、モジュールアッセンブリー機能を加えることにより、お客さまのニーズを的確に把握した質の高いサービスを目指しています。さらに自動車用品および資材を加え、部品の商品企画・設計開発から製造まで機能提供できる体制を強化しました。

今後は自動車ビジネスのさらなる獲得はもとより、自動車関連で得た機能を複合化し、全社の尖兵隊として自動車以外の市場開拓も目指していきます。

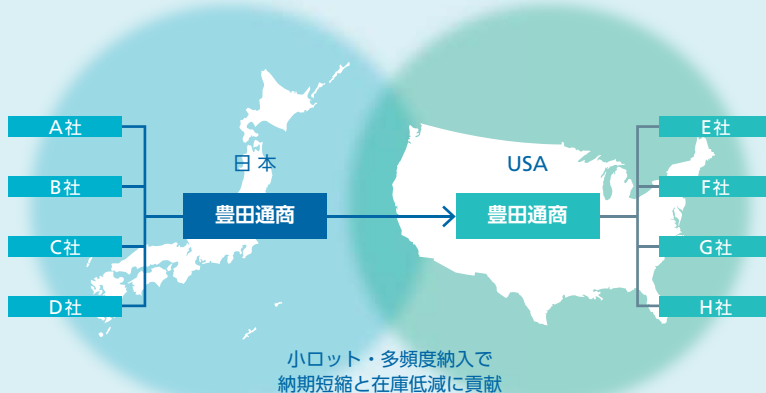
自動車生産部品の最適一貫物流  
—Vendor to Vendor

多数のサプライヤーの部品を自社物流拠点を活用して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・在庫管理などの生産管理機能を付加することにより、取引先のニーズに応じたサービスを提供しています。

世界各国に設置した物流拠点とシステムによりワールドワイドな物流網を構築、日本からの輸出入のみならず、日本を通さない各国間の物流もカバーしており、コスト削減・現地調達に必要な世界最適調達に大きく貢献できる体制を構築しています。

一括集荷・集約輸送による物流体制





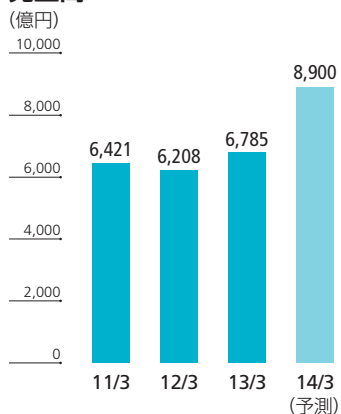
## 2013年3月期の実績

グローバル生産部品・ロジスティクス本部では、中小部品メーカーの海外進出を支援するため設立したインドネシアのテクノパーク事業会社において、第一期、第二期入居企業の生産活動が開始され、同時に第三期入居企業の受け付けを開始しました。また、物流事業拡大のため、ブラジルの大手物流会社との合併会社設立に関する契約を締結しました。売上高については、海外の自動車生産の回復により、前期を577億円上回る6,785億円、営業利益については、前期を70億円上回る169億円となりました。

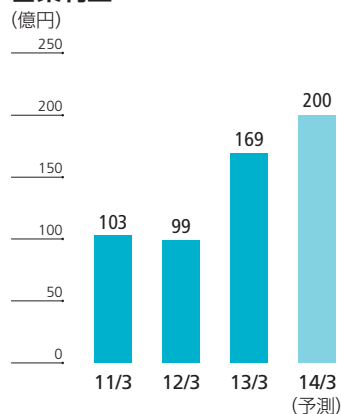
## 2014年3月期の業績見通し

欧州における継続的な景気後退や中国および新興国経済成長の減速が見られる一方、アジアや北米地域を中心とした海外自動車産業の回復に伴う自動車用生産部品の需要の増加が見込まれており、また旧生活産業・資材本部からの一部業務移管があることから、2014年3月期の業績は、売上高は前期比2,115億円増加の8,900億円、営業利益は前期比31億円増加の200億円を見込んでいます。事業への取り組みとしては、Vendor to Vendor、物流、アッセンブリー、海外進出支援などの複合機能を駆使し、パートナーと共にモノづくりを中心とした最適バリューチェーンを構築していきます。

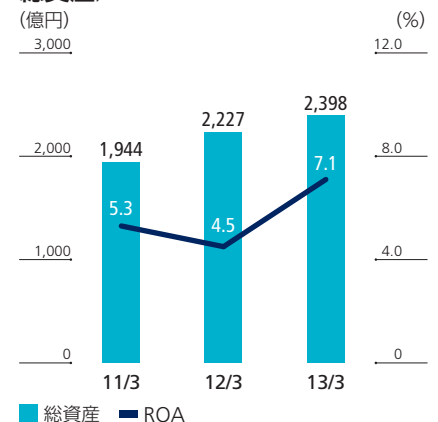
### 売上高



### 営業利益



### 総資産／ROA



## TOPICS

### タイで安全運転教育センター (通称:TPRO) 設立

当社は、タイ最大規模のトラック輸送会社であるTTK Asia Transport (Thailand) Co., Ltd. を運営していますが、安全運転を実践できるプロドライバーの育成を強化するため、2012年1月にTPROを設立しました。

タイ国交通局の教育課程の訓練コースに準拠した設計で、大型トラックやフォークリフトのドライバーを対象に、多様な教習が可能な施設となっています。



## 事業セグメント概況



## 自動車本部

## For Accelerating Growth



## 服部 孝

常務取締役  
自動車本部長

当本部は、自動車販売事業を柱として、グローバルに強固な自動車販売関連バリューチェーンの構築を進めています。既存拠点の事業基盤を強化することはもとより、今後も本格的なモータリゼーションの進展が見込まれる新・新興国を中心に、市場の開拓を推進しています。また、将来の新たな成長機会の創出を目指して、中古車関連事業や販売金融事業、架装事業、小規模生産事業など新事業領域の拡充を図っています。

## 本部の概要と強み

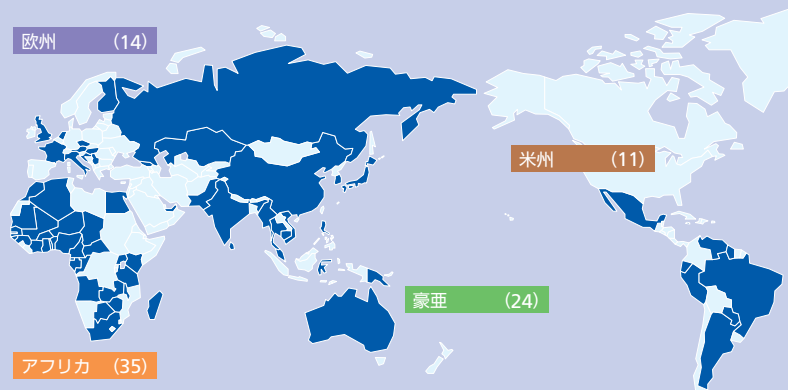
当本部は、自動車、トラック・バス、二輪車など国内で生産されたトヨタグループ他の自動車・補給部品を輸出しているほか、海外で生産する自動車の、第三国への輸出、海外における卸売・小売販売など、約165ヵ国（CFAO S.A.（以下、CFAO）を含む）で展開しています。世界各国に自動車販売網を展開し、輸出中心のビジネスからより現地に根ざした小売ビジネスやバリューチェーン全体の開拓を図っています。事業活動を通じて、地域社会の発展や雇用創出、人材育成への貢献を果たすことに加えて、現地の政治経済情報や市場動向、ユーザー志向などのマーケット情報をタイムリーに入手し、マーケティング戦略の立案やメーカーの商品開発・生産計画へフィードバックするなど、商社ならではの情報機能を発揮しています。また、世界有数の多様な販売ネットワークを基盤として、自動車以外のビジネス機会を発掘する尖兵として、当社ビジョンであるTRY 1の牽引役となることを目指しています。

## 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84ヵ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拠点を設置し、地域全体の販売戦略の立案・マーケティングを実施するほか、重点地域であるアフリカ、豪亜、ロシアを中心に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事業展開国



出資事業体投資国数（CFAO含む）計84ヵ国

## 2013年3月期の実績

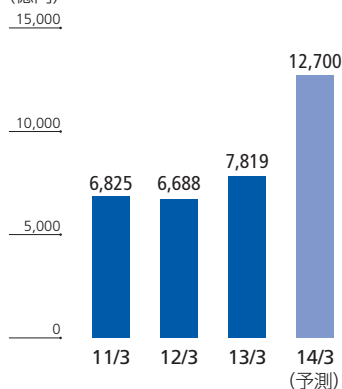
フランス系大手商社CFAOの株式を取得したことにより、自動車本部では特に北・西アフリカの自動車販売基盤を強化しました。また、既存販売拠点のお客さま対応やサービスなどの販売・経営品質の強化・改善に努めるとともに、新・新興国、資源国を中心に拠点や施設の拡充を推進しました。売上高については、自動車生産の回復および海外の自動車販売増加により、前期を1,131億円上回る7,819億円、営業利益は前期を58億円上回る312億円となりました。

## 2014年3月期の業績見通し

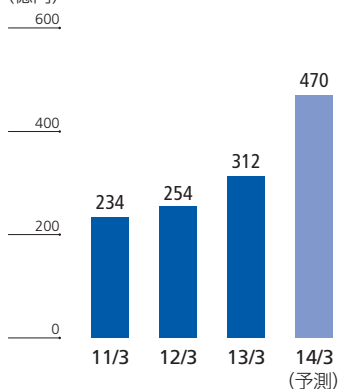
欧州危機による市場低迷の長期化、近隣諸国との政治経済摩擦と厳しい状況が続いていますが、2014年3月期の業績は、新・新興国を中心にさらなる自動車販売台数の増加を見込んでいます。またCFAOなど新規連結会社の影響もあって、売上高は前期比4,881億円増加の1兆2,700億円、営業利益は前期比158億円増加の470億円を見込んでいます。

事業の取り組みとしては、新・新興国／発展途上国のさらなる開拓と自動車販売関連のバリューチェーンの拡充や、販売拠点の事業環境を見極め、基盤の強化に注力することで、より強固な事業体質の構築に努めます。また、自動車販売およびその周辺事業を中心に当社とCFAOとの協業を推進していきます。

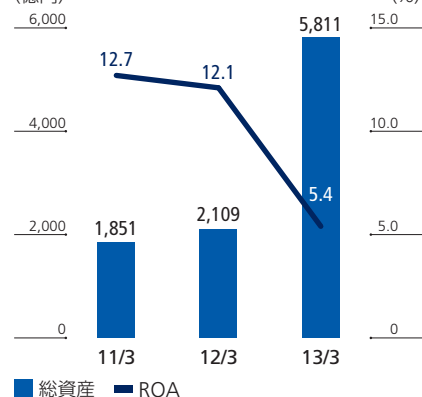
売上高  
(億円)



営業利益  
(億円)



総資産／ROA  
(億円)



## TOPICS ケニアにて中古車販売会社を設立

2012年4月、ケニアにおいて当社が出資・参画する、中古車販売会社 Toyotsu Auto Mart Kenya Limitedが営業を開始しました。当社の培ってきた自動車事業のノウハウを活かし、需要が拡大するケニアにおいて、海外初となる中古車専売店を開設し、販売事業に参入しました。透明性の高い中古車の流通を手掛けることで、車のブランド価値を高めるとともに、中古車のメインユーザーである中間所得者層を新たなお客さまとして認識し、将来の新車販売につなげます。



## 事業セグメント概況



## 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

## For Accelerating Growth



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

当本部は、自動車生産設備事業を収益の柱とする機械分野と、エネルギー安定確保や周辺のインフラ構築を主軸とするエネルギー・プラントプロジェクト分野が一緒になり、本部内の連携を強化しています。各分野の収益基盤をより強固にすると同時に、自動車分野で培ってきたノウハウをエネルギーサプライチェーン構築に活かすなど、新たなシナジー創出に向けて取り組んでいく方針です。

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

## 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



## 2013年3月期の実績

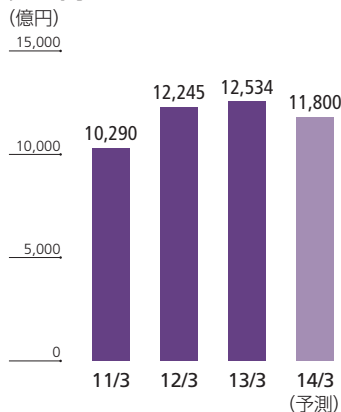
機械分野では、建設機械のグローバル展開を加速するため、シンガポールの大手建設機械レンタル・販売会社に出資し、同事業に参入しました。エネルギー・プラントプロジェクト分野では、イラク復興事業への取り組みとして、イラク全土24カ所に固定式変電所を新設する設計・調達・建設業務および24台の移動式変電設備をイラク電力省から受注しました。売上高については、株式会社ユーラスエナジーホールディングスの子会社化などにより、前期を289億円上回る1兆2,534億円、営業利益については99億円上回る104億円となりました。

## 2014年3月期の業績見通し

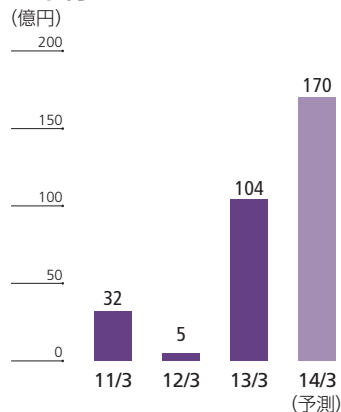
世界経済を巡る不確実性の中、原油の取扱減少などを見込んでおり、2014年3月期の売上高は、前期比734億円減少の1兆1,800億円、営業利益はエネルギー関連事業の利益増加に伴い、前期比66億円増加の170億円となる見込みです。

事業への取組みとしては、業務移管による経営の効率化を図るとともに、北米・豪亜を中心としたエネルギー関連の投資を継続し、ビジネスの拡大を図っていきます。

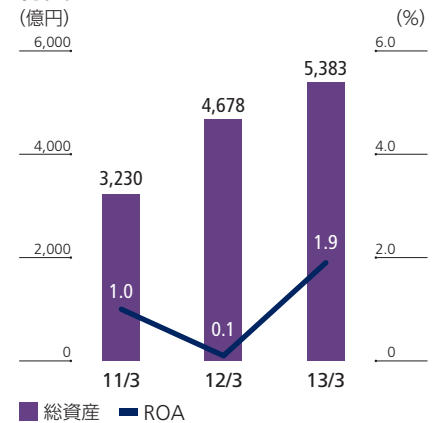
### 売上高



### 営業利益



### 総資産／ROA



## TOPICS

### カナダの炭層メタンガス開発・生産事業に参画

当社は、カナダ最大手の天然ガス事業者エンカナ社から、カナダ・アルバータ州炭層メタンガス鉱区の権益32.5%を取得しました。本鉱区は、2001年よりガス生産を開始、現在も生産中です。世界最大のガス市場であり、将来の有望なLNG供給源である北米をガスバリューチェーン構築の上で重要地域の一つと当社は位置づけており、今後も在来型・非在来型のガス開発・生産事業への参画を積極的に進めていきます。



## 事業セグメント概況



## 化学品・エレクトロニクス本部

## For Accelerating Growth



柳瀬 英喜

常務取締役

化学品・エレクトロニクス本部長

ビジョンで掲げる3つの分野すべてに関わる当本部は、組織・国境を超えて本部・海外・グループ会社が一体となり総合力・シナジーを発揮しながら事業拡大を推進します。

化学品・合成樹脂分野では、戦略パートナーとの連携の中で川上から川下のバリューチェーンを拡大し、エレクトロニクス分野では、さらに高速化・多様化が進む情報社会を見据え、デバイス事業と情報関連事業の強化を進めていきます。

## 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）の3分野が一体となりシナジーを創出しながら事業展開をしています。

化学品・合成樹脂分野では、自動車・工業用樹脂、包装材料、洗剤原料、衛生材料など、幅広い分野の化学製品を取り扱い、アジアにおける強力な販売力とネットワークを活かし収益を拡大するとともに、医薬分野や肥料など新しい領域へも積極的に挑戦しています。エレクトロニクス分野では、日本最大の電子部品商社グループとして、自動車・家電・産業機器などに組み込まれるエレクトロニクス部品・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分野では、家庭用・自動車用蓄電池の取り扱いと、来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。

## 三位一体で新たなシナジーを創造

当本部は、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とバリューチェーンの拡大に取り組んでいます。さらに、本部間を超えた全社的な連携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。

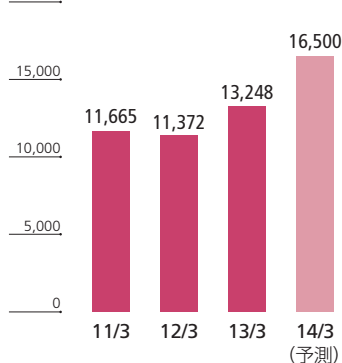


## 2013年3月期の実績

化学品・エレクトロニクス本部は、化学品分野では、医療事業拡大のため、セコム医療システム株式会社、インドのキルロスカ・グループと3社共同で、インドでの総合病院運営会社を設立しました。また、当社が一貫製造・販売を展開中の植物由来プラスチック「GLOBIO (グロービオ)」が、サントリーブランドの一部ペットボトル商品に採用されることが決定しました。エレクトロニクス分野では、子会社である株式会社ETスクウェアが、自動車向けマルチメディア配信事業においてパイオニア株式会社との連携を開始し、コンテンツおよびサービスの拡充に努めました。売上高については、エレマテック株式会社の子会社化および自動車生産の回復により、前期を1,876億円上回る1兆3,248億円、営業利益は11億円下回る104億円となりました。

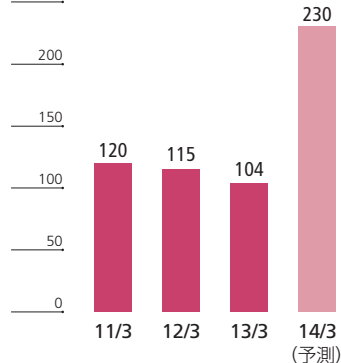
### 売上高

(億円)



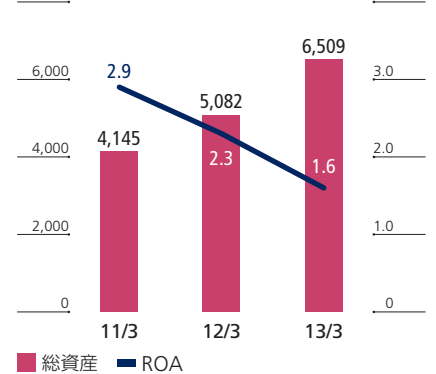
### 営業利益

(億円)



### 総資産／ROA

(億円)



## 2014年3月期の業績見通し

自動車生産台数の増加およびアジアを中心とした市場環境の改善により、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、2014年3月期の業績は、売上高は前期比3,252億円増加の1兆6,500億円、営業利益は前期比126億円増加の230億円を見込んでいます。

事業への取り組みとしては、新興国への対応強化、海外有力サプライヤーとの連携などによりコア商品のビジネスを拡大するとともに、2012年3月期より開始した環境・バイオ、ソフト開発分野での取り組みを継続、また、新規分野である肥料・医薬ビジネスの推進も加速していきます。

## TOPICS

### 高吸水性樹脂の生産・研究開発・販売で新たな合併を開始

当社は、三洋化成工業株式会社（以下、三洋化成）の連結子会社で高吸水性樹脂（SAP）を製造・販売しているサンダイヤポリマー株式会社の株式30%を三菱化学株式会社より取得することで合意しました。国内外の競争法対応が完了次第、株式の譲受けを実行する予定です。

SAPは紙おむつの原料として新興国を中心とし堅調な需要の伸びを示しています。当社は、三洋化成が世界で初めてSAPの商業生産を始めて以来、その販売に携わってきました。今後も戦略パートナーである三洋化成との連携を強化しながら、コア商品のバリューチェーンの強化・拡大を図り、グローバル展開していきます。



## 事業セグメント概況



## 食料本部

## For Accelerating Growth



三浦 芳樹

常務取締役  
食料本部長

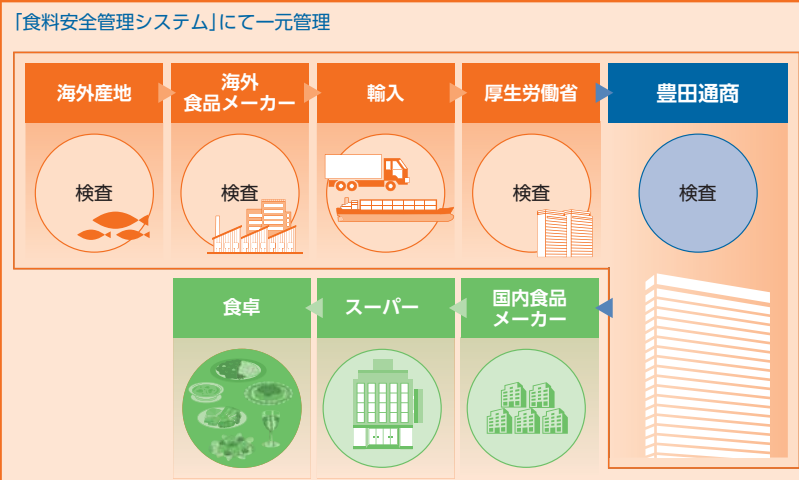
当本部は穀物・流通・農業を主要3事業領域として国内外の開拓を進めていきます。穀物分野では、需要国での事業を拡大することで高いシェアを確保、その販売力を梃子として産地における戦略パートナーとのアライアンスを強化し、集荷から販売までのバリューチェーンの構築を目指します。食品分野では、国内メーカーとの提携やM&Aなど、製造販売機能獲得に向けた投資を積極的にを行い、海外展開も図っていきます。また、農業分野においては、新興国・成長国において循環型農業システムを構築すべく、堆肥・肥料製造、農産物生産、養殖事業に注力していきます。

## 本部の概要と強み

当本部は、飼料原料、油脂原料、米麦類、粗糖などを取り扱う穀物分野と、食品原料、調理冷凍食品をはじめとする食品分野において、事業展開しています。穀物分野では、国内4カ所に保有する穀物サイロを中心とした飼料コンビナートを強みとしています。大型船がそのまま横付けできる岸壁を備え、サイロからその後背地にあたる配合飼料メーカーへ専用ラインで原料を供給し、その取扱数量は国内トップクラスを誇っています。また、小麦を米国などから輸入して中国・東南アジアへ小麦粉を販売する独自ルートを開拓し、総合バリューチェーンを構築しています。食品分野では、国内外の加工拠点を活用した様々な食品加工事業を展開し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。

## 当社独自の「食の安全管理体制」を構築

食の安全の確保を目的に当社独自の積極的な「食の安全管理体制」を構築しています。食料安全推進室を中心に「サプライヤー厳選」「現地サプライヤー管理基準の強化」「現地および水際検査の強化」を外部専門機関との提携により実行し、商社ナンバーワンの安全管理体制の構築を目指しています。





## 2013年3月期の実績

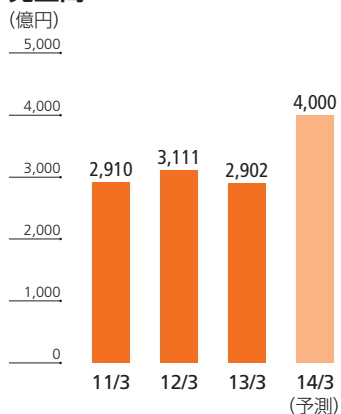
食料本部は、穀物分野では、豪州の穀物集荷・輸出事業会社に出資し、豪州における集荷・物流・輸出事業に本格参入しました。食品分野では、インドネシアでのペットボトル清涼飲料市場の開拓を目指し、ホッカングループと設立した合弁会社が本格稼働しました。売上高については、輸入穀物の取り扱い減少により、前期を209億円下回る2,902億円、営業利益はほぼ前期並みの25億円となりました。

## 2014年3月期の業績見通し

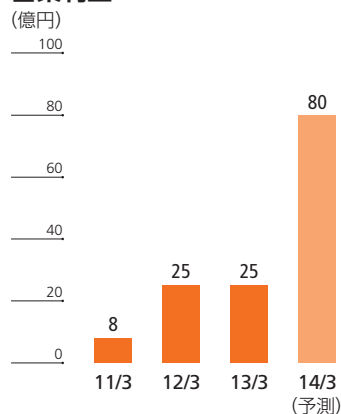
2014年3月期においても、引き続き国内の穀物事業は長引く畜産業界の低迷により厳しい状況が続いており、大幅な回復は見込みにくい状況となっています。2014年3月期の業績は、新規連結会社の影響および輸入穀物の取扱い増加により、売上高は前期比1,098億円増加の4,000億円、営業利益は55億円増加の80億円となる見込みです。

事業への取り組みとしては、既存ビジネスの足元を固めていくとともに、前期に引き続き海外での穀物バリューチェーンの強化を推進していきます。

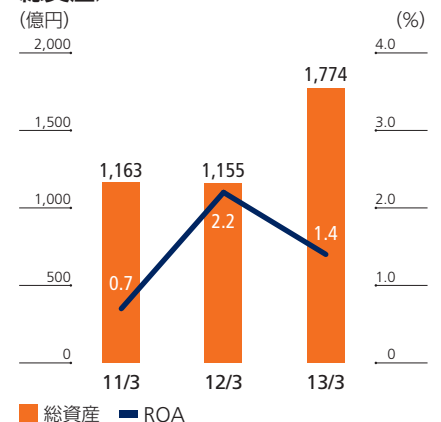
### 売上高



### 営業利益



### 総資産/ROA



## TOPICS

### 農商工連携プロジェクト (ベジ・ドリーム栗原第3農場建設)

当社の関係会社である豊通食料株式会社が出資する株式会社ベジ・ドリーム栗原は、トヨタ自動車東日本株式会社、宮城県および大衡村と協力し、同地に新設するパプリカ農場において、農商工連携プロジェクトに着手しました。トヨタ自動車東日本株式会社が提供する未利用工場廃熱により、環境負荷低減型農業とパプリカ生産コスト削減の両立を実現します。本プロジェクトを通じて農産物の自給率向上にも寄与し、また震災復興の一助となるべく努めていきます。



## 事業セグメント概況



## 生活産業本部

## For Accelerating Growth



松平 惣一郎

常務取締役  
生活産業本部長

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「新たなビジネスモデルの構築」と「豊かさの創造」を追求していきます。戦略的事業領域を保険、ライフスタイル（アパレル事業）、リビング&ヘルスケア（医療、介護、居住インフラ）の3分野に定め、本部経営資源を集中します。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・豪亜地域を中心にグローバル展開を加速し、TRY 1を推進します。

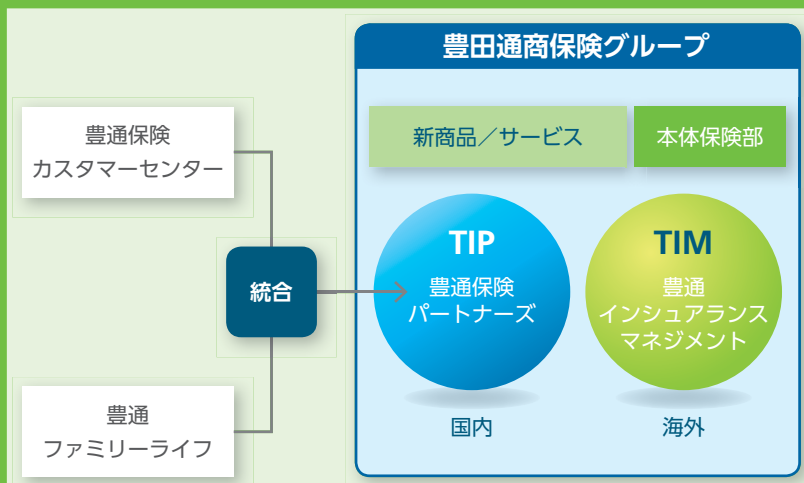
## 本部の概要と強み

当本部は、人々の暮らしを支える商品・サービスを幅広く提供しています。保険分野では、国内で各種保険を提供する保険代理店業をはじめ、海外ではプロジェクト保険や管財保険の他、新しい保険サービス提供へと活動領域を拡げています。ライフスタイル分野では、機能素材と生産ネットワークを活かし、素材開発から販売・納入まで総合サプライヤーとしての機能を発揮するアパレル事業を展開しています。リビング&ヘルスケア分野では、介護事業、病院事業・医療周辺のサービス事業、住宅資材やオフィス家具の販売事業、企業の海外進出をサポートするホテルレジデンス事業を展開しています。これらの事業を通じ、人々の健康で豊かな生活に貢献しています。

## 保険事業拡大に向けた取り組み

保険SBUでは、代理店事業の効率化と顧客サービス品質の向上を目指して、2013年4月に2つの保険子会社を統合し豊通保険パートナーズ株式会社（略称：TIP）を設立しました。

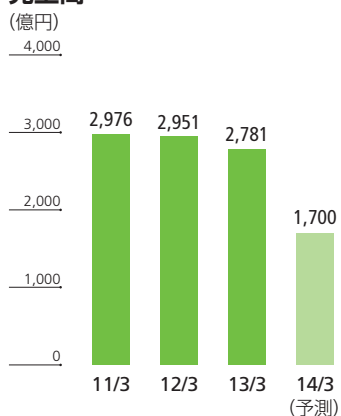
新社の取扱保険料は530億円となり、国内トップクラスの保険代理店専門会社として専門性を高めながらシルバー世代向け保険など新分野を強化します。本体営業部は企業従業員向け医療クリニックを中心とした保険総合サービスなど、従来の枠にとられない事業を創出するとともに、保険ブローカー事業を手がける豊通インシュアランスマネジメント株式会社（略称：TIM）と海外市場での事業展開を加速させます。



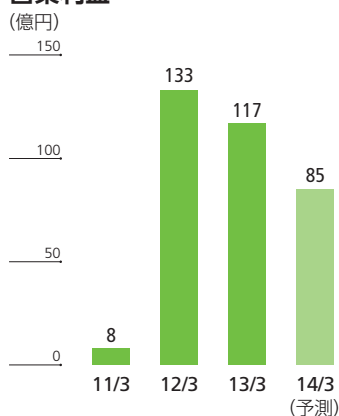
## 2013年3月期の実績

生活産業本部は、保険分野では、医療市場が拡大しているタイにおいて、医療費低減を求める現地のニーズに対応するため、企業の従業員向けクリニックを開設し、医療と福利厚生と保険を融合させたサービス提供を開始しました。リビング&ヘルスケア分野では、日系企業の進出が続くインドネシアにおいて、現地大手不動産開発会社と共に、企業の駐在員を対象としたホテルレジデンス事業を立ち上げました。自動車用品・資材分野では、中国で北京汽車集団傘下の北京興東方実業有限責任会社と自動車用品架装合弁会社を設立しました。売上高については、前期販売用不動産売却の影響などにより、前期を170億円下回る2,781億円、営業利益については、前期を16億円下回る117億円となりました。

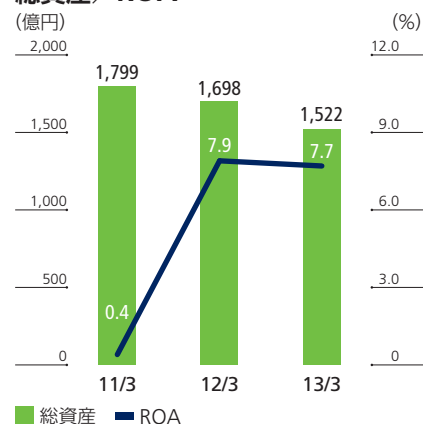
### 売上高



### 営業利益



### 総資産/ROA



## 2014年3月期の業績見通し

成長著しいアジア経済圏の躍進、新興国でのシェア獲得競争の激化など、2014年3月期においても引き続き厳しい事業環境が続くと予想しています。2014年3月期の業績は、売上高はグローバル生産部品・ロジスティクス本部への一部業務移管により前期比1,081億円減少の1700億円、営業利益は、前期比32億円減少の85億円を見込んでいます。

事業の取り組みとしては、保険分野では国内代理店事業の拡大や海外ブローカー事業の強化、ライフスタイル分野では、ブランドを核としたアパレル事業とOEM生産事業の拡大、そしてリビング&ヘルスケア分野では介護・医療関連事業の強化を推進していきます。

## TOPICS

### インドネシアで出張者向けホテルレジデンス事業に参入

当社は、企業進出の急増により、慢性的に宿泊・居住施設が不足しているジャカルタ東部のチカラン地区にて、インドネシア財閥大手のLippo Group、東急不動産グループのPT. Tokyu Land Indonesia、トヨタホーム株式会社と共同で客室約170室規模のホテルレジデンスの開発に着手しました。

同施設は、日系企業の中長期出張者および赴任者を対象として、24時間日本語対応のコンシェルジュサービス、日本食レストランなどに加え空港・工業団地への送迎などのサービスも備え、2014年秋の開業を目指します。



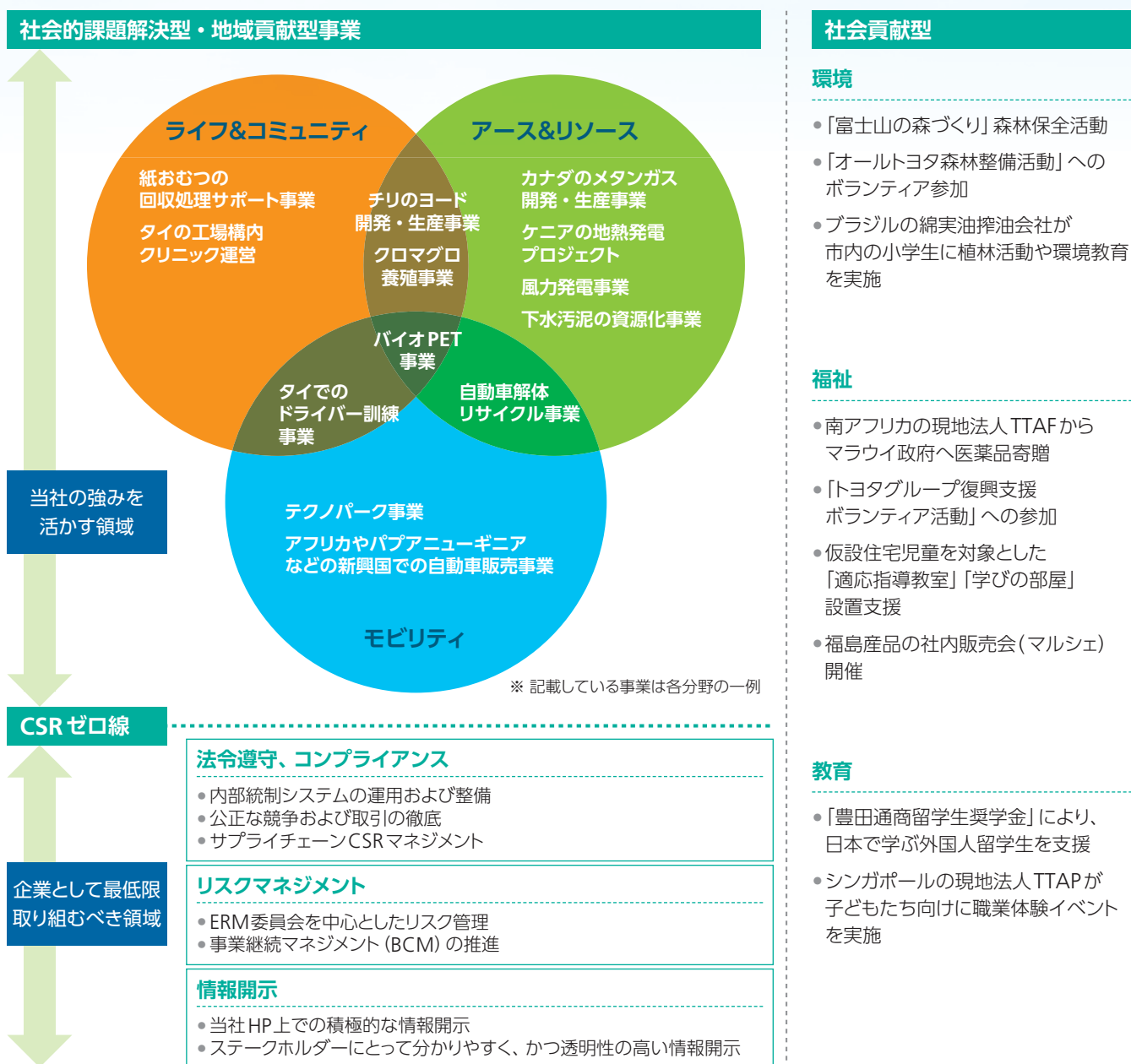
## CSR (企業の社会的責任)

当社は、企業理念に「人・社会・地球との共存共栄をはかり、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」ことを掲げています。この企業理念を、すべての役員・社員がとるべき行動を規定した行動指針の実践を通じて実現することこそが、当社のCSR活動であると考えています。

2013年4月にはCSR活動MAPを策定し、活動領域を定義しました。当社の強みを活かして社会的課題を解決するビジネスを

GLOBAL 2020 VISIONに沿って整理するとともに、企業として最低限取り組むべき領域に法令遵守・コンプライアンス、リスクマネジメント、情報開示を挙げ、社会貢献活動も網羅しています。本マップに基づき、ビジネスとそれ以外の取り組みの垣根を越えて、グループ全体でCSR活動を進めていきます。

### CSR活動MAP



## 戦略的CSRの推進

各営業本部がビジネスを通じて社会的課題の解決や地域への貢献を行っています。



### 金属本部

#### 自動車のライフサイクルを通じたリサイクル事業

生産工程での金属くずから廃車時に出る素材のリサイクルまで、自動車のライフサイクルを通じたリサイクル事業を展開しています。



### グローバル生産部品・ロジスティクス本部

#### タイでの安全運転教育センターの運営

物流量の増大に伴ってプロドライバーの需要が高まっているタイにおいて、安全運転技術を習得させるトレーニング・センターを運営し、地域の交通安全文化の発展に寄与しています。



### 自動車本部

#### 南太平洋・パプアニューギニアなどの新興国で地域に根ざした事業

パプアニューギニアをはじめとする南太平洋の7カ国・地域で、現地社会に根ざしながら、新車・中古車販売、レンタカー事業を通して地域の発展に貢献しています。



### 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

#### 幅広い再生可能エネルギー事業

(株)ユーラスエナジーホールディングスが風力発電事業や太陽光発電事業をグローバル展開しているほか、当社もケニア最大の地熱発電プロジェクトなどに参画しています。



### 化学品・エレクトロニクス本部

#### 石油由来プラスチックの代替となるバイオPET事業

サトウキビ由来のバイオエタノールからバイオポリエチレンテレフタレート (PET) を生産し、自動車内装材や衣料品、PETボトルのメーカーにつながるサプライチェーン全体を構築しています。



### 食料本部

#### クロマグロ「完全養殖」の中間育成事業

世界初の「クロマグロ完全養殖」を実現した近畿大学とパートナーシップを結び、長崎県五島市の(株)ツナドリーム五島を通じて安定的・持続的なクロマグロの供給に貢献しています。



### 生活産業本部

#### 介護施設で発生する紙おむつの回収処理サポート事業

豊通ライフケア(株)は、使用後の衛生管理と適切な廃棄処理が困難だった大人用紙おむつの販売から回収・処理までを一貫してサポートしています。



## CSR (企業の社会的責任)

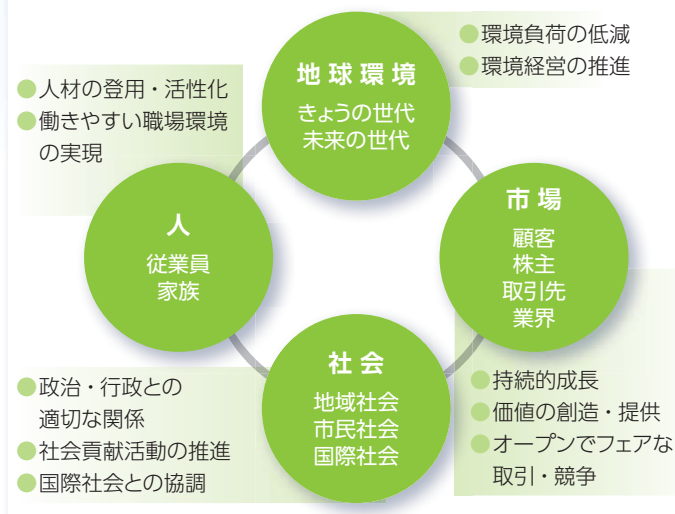
### 推進体制とステークホルダー

CSRの取り組みの中心として、「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、それぞれの会議体でCSRの各テーマについて議論および協議を行っています。また、コンプライアンスについては全社的なリスクを統合的に管理する

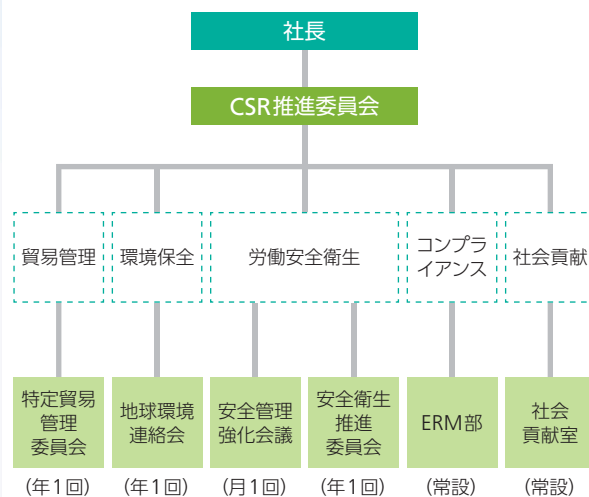
「ERM (Enterprise Risk Management) 部」が、社会貢献については「社会貢献室」が専門組織として積極的に活動しています。

豊田通商はこのような体制の下、それぞれのCSR活動のさらなる活性化を図るとともに、すべてのステークホルダーに満足いただける「付加価値の提供」を目指しています。

### 豊田通商のステークホルダーとCSR



### CSR推進体制



### 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・DVD研修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。

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。2012年は新たに「グローバル・セーフティ・ミーティング」を開催し、タイ、アメリカ、ブラジル、オーストラリアのグループ会社から安全関係者が集まり、「ANZEN-FIRST」の理念を海外グループ会社内で共有しました。これらの安全活動を通じ、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。

### 工場操業をともなう国内グループ会社の休業度数率※

(2013年3月期)

	金属系	エネルギー系	その他
対象社数	13社	4社	15社
在籍人数	1,165名	459名	3,065名
度数率	0.84	2.48	0.00

※ 休業度数率: 災害発生の頻度を表す指標。100万のべ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で算出する。



安全体感道場

食料を扱う商社として、食の安全の確保に対しても徹底した取り組みを行っています。食料本部では、食料安全推進室を中心に「食料安全管理システム」を構築し、法令遵守に努めています。サプライヤー選定にあたっては、書類審査に加え工場でも審査を実施し、選定基準をクリアした優良なサプライヤーのみを厳選登録しています。さらに、登録サプライヤーに対しては製品管理のためのガイドラインを示し、原料調達から製品出荷までの各工程で徹底した管理を義務づけています。また、食料

### 主な研修と受講者数

(2013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	150名
安全管理者選任時研修	中堅社員・管理職	161名
海外赴任前研修		29名
工事責任者研修	各担当者 (グループ会社・ 仕入先様を含む)	130名
作業責任者研修		475名
高所作業教育		559名
感電防止教育		560名
安全体感道場		835名
トップ層研修	経営者	344名

安全管理システムのルールに基づいた検査マニュアルとして「現地サプライヤー検査」を定め、登録サプライヤーに着実な検査の実行を求めるとともに、サプライヤーによる現地検査が困難な場合には、食料本部による自社検査も実施しています。

加えて、日本国内への輸入品に関しては、想定外の農薬や動物用医薬品の残留リスクなども踏まえた自社検査ルールを策定し、これに基づいた検査を輸入時に実施しています。

### 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900社以上がビジネスを展開し、営業利益の約6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。

2013年3月期からは営業部と連携し、入社7年目までの若手社員全員を海外に派遣する計画を進めています。2014年3月期は、フランス商社CFAO S.A.買収に伴い、特にフランスへ人材派遣を拡大し、グローバル人材の育成に努める計画です。一方で、海外の事業体の社員から経営を担う人材を育成する取り組みを推進しています。主な事業体では、人事制度のガイドラインを統一するとともに、幹部人材を育成する「リーダーシップ・ディベロップメント・プログラム」(LDP)を実施しており、2013年3月期は19名が参加しました。

## CSR (企業の社会的責任)

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）の支援を行っており、育児休業制度や育児のための短時間勤務制度など、様々な制度の充実を推進しています。

これらの成果として、当社は2013年2月、東京証券取引所と経済産業省が認定する「なでしこ銘柄」に選出されました。「なでしこ銘柄」の選定はこの2013年が初の試みで、女性の登用実績や家庭の両立支援の取り組みと、ROEの高さを評価基準として業種ごとに選ばれます。今後も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)

	09/4/1	10/4/1	11/4/1	12/4/1	13/4/1
社員数	3,120名	3,267名	3,499名	3,585名	3,690名
女性社員数	661名	728名	950名	1,029名	1,062名
女性社員比率	21.2%	22.3%	27.2%	28.7%	28.8%
子ども(18歳未満)のいる女性社員比率	12.9%	14.0%	12.7%	19.1%	16.1%

### 育児休業利用者数

(豊田通商 単体)

	09/4/1	10/4/1	11/4/1	12/4/1	13/4/1
女性社員	29名	23名	41名	42名	40名
男性社員	2名	0名	4名	0名	1名

## 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CO<sub>2</sub>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に加え、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。また、業務活動を通して廃棄物排出量の削減（リデュース）、製品の繰り返し使用（リユース）、再資源化（リサイクル）の3Rを推進しています。

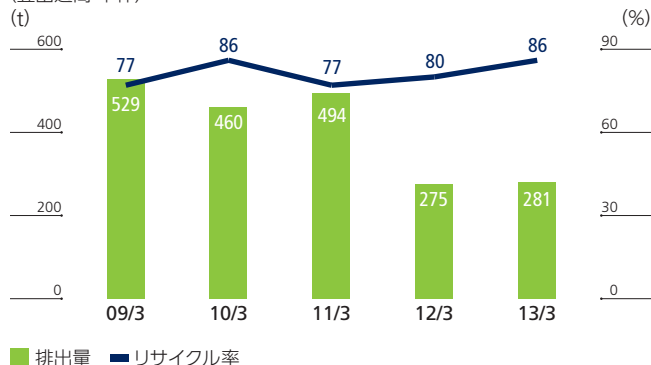
「低炭素社会」については、風力発電事業をはじめとする再生可能エネルギーによる電力事業を世界各地で推進しているほか、太陽光発電システム、太陽熱発電プラント、澱粉工場排水からのバイオガス回収や、クリーン開発メカニズム（CDM）などを活用した排出権事業にも世界各地で取り組んでいます。通常の業務活動においては、オフィスのエアコン設定温度の工夫や、工場における省エネ機器の導入、輸送の効率化などにより、CO<sub>2</sub>の排出量を削減しています。

「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。当社が経営責任を有する新規事業については、「環境推進室」が企画段階から環境アセスメントを実施し、環境対策を確実に実行することで、環境法令の遵守と環境汚染の防止を徹底しています。2012年からは、投融資環境事前審査新制度の運用を開始し、7つの大型投融資案件を審査し、実現しました。この審査制度は業界でもトップレベルと大手国際環境コンサル会社からも評価されています。

また、当社では環境連結経営の共通ツールとして環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証取得を国内

### 廃棄物の排出量とリサイクル率

(豊田通商 単体)





外のグループ会社で推進し、その有効性や運用状況を検証するために、内部監査と外部審査機関によるISO第三者監査(定期審査)を実施しています。同時に、環境マネジメントを推進する

人材の養成を目的として、「ISOセミナー」を毎年開催しているほか、国内グループ会社の内部監査員を対象に、外部講師を招いて「内部監査員セミナー」を実施しています。

## 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。そして、「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。

また、2011年の東日本大震災発生を受け、「震災復興支援」を社会貢献活動の最重要分野と位置づけました。被災現場での復興支援(トヨタグループによるボランティア活動、イベント開催)のほか、仮設住宅に住む児童生徒の学習支援、募金活動、東北製品の社内販売などを実施しています。

### 人(教育)



日本国内の大学に在籍する外国人留学生に奨学金を支援



シンガポールの子どもたち向けに職業体験イベントを実施

### 社会(福祉)



マラウイ政府に医薬品を寄贈



「絵本を届ける運動」日本の絵本をアジアの子どもたちに

### 地球(環境)



ブラジルで環境教育などを通じ水資源の保護に取り組む



森林保全活動「富士山の森づくり」に2009年3月期より参画

### 震災復興支援



岩手県住田町で仮設住宅の子どもの学習を支援



被災地の復興を支援する物産販売会を実施

CSR活動の詳細は、当社ウェブサイトやCSRレポートに記載しています。

ウェブサイトCSRページ



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

CSRレポート2013

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

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート本部長からのメッセージ

山際 邦明

常務取締役 コーポレート本部長

当社は2006年4月に経営の効率化と業務執行の機動性向上のために取締役を削減し、執行役員制度を導入しました。

また当社は、各商品本部長が取締役として全社経営の視点を持ち、本部間の連携をとることで商品軸を超えたビジネスモデルを構築しています。例えば自動車関連のビジネスはバリューチェーンが長く、いくつもの本部に跨るため、各本部最適で機能を提供することは必ずしもお客さまにとっての最善策にはなりません。そのため、全体最適の視点での収益



の追求を図り、お客さまの利益につながる取り組みを行っています。これは当社が注力しているアース&リソースやライフ&コミュニティの分野においても重要で、特に新規事業を開始する上では複数の本部によるシナジーの創出が鍵となります。したがって、GLOBAL 2020 VISIONを実現する上では、全社一丸となって連携を高める現経営体制が当社にとって最適であると考えています。

一方、ビジョン実現に向けて投資額が増加する中では、その事業投資が本当に当社の企業価値向上に資するものか否かを客観的に見極めなければ、大きなリスクを背負うこととなります。当社では毎月、社長、副社長、コーポレート本部の役員ならびに各商品本部長との間で定期的に会議を開催し、年度計画で策定した各種投資案件の進捗状況について議論を行っています。また個別の具体的な案件については、その戦略性や社内の投資基準を踏まえ、投融資委員会／投融資協議会の場にて投資可否の判断を行っています。協議の場にコーポレート本部も参加し、様々な視点から議論を行い、リスクのあぶり出しを行うことにより、成功の確度が上がるものと考えています。今後も企業価値向上のためにコーポレート・ガバナンスの充実を図っていきます。

### 基本的な考え方

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はかり、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」ことを企業理念として掲げ、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。

当社は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、2006年5月の取締役会において「内部統制システム構築の基本方針」を決議しました。

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。

## 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。

### 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。

### 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。

### <全社横断会議体の内容と目的>

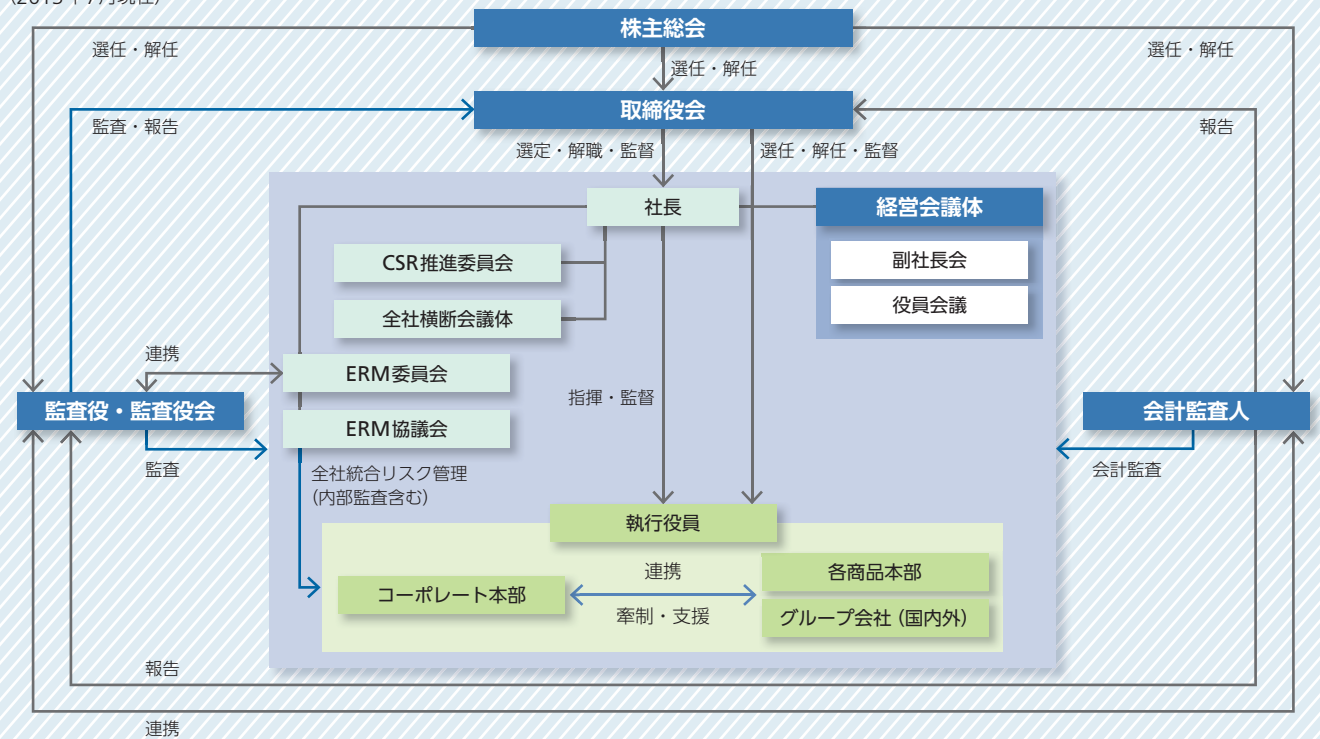
- 人材育成強化会議：人材強化につなげるための、人材育成の各テーマの協議を行う
- 全社横断事業推進委員会：全社横断的で具体的な新規事業に関し、方針・予算の協議を行う
- 海外地域戦略会議：海外極、新興国・資源国への戦略について企画・推進を行う
- 原価低減・改善推進会議：全社横断での原価低減の推進、改善事例の共有化・横展開を行う
- IT戦略会議：全社IT戦略の方針の討議を行う

### 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。

## コーポレート・ガバナンス体制

(2013年7月現在)



## コーポレート・ガバナンス

### 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会設置会社の形態を採用し、経営の効率化と内部統制の強化を目的に執行役員制度を導入して取締役会をスリム化しています。取締役会は取締役13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。

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認しています。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、当社は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、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。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。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。

### 社外監査役の状況

	2013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17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)豊田自動織機の取締役会長および愛知製鋼(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17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17回中17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、ダイコク電機(株)および日本デコラックス(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	783	487	10	284	16
監査役 (社外監査役を除く)	127	81	—	45	2
社外監査役	37	27	—	9	3

※1 上記には、2012年開催の定時株主総会終結をもって退任した取締役4名および2013年1月20日に逝去され退任した取締役1名を含んでいます。

※2 2007年開催の定時株主総会決議による取締役に対する報酬限度額は月額90百万円です。

※3 2010年開催の定時株主総会決議による監査役に対する報酬限度額は月額11百万円です。

## リスク管理体制

リスクマネジメントについては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、特に留意を要する投融资リスク、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。2012年4月には、それまで与信管理を担当してきた旧審査部をERM部に統合したことにより、カントリーリスク管理、取引申請時の契約管理、商品ポジション管理などにおいて総合的な管理が可能になりました。

また、ERM委員会は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。

## 情報管理体制

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。

2013年3月期は「機密情報および個人情報管理規程」の改定に取り組み、改定内容の説明会を全国の拠点でのべ2,300名に実施しました。さらに、グループ全体での情報セキュリティ強化を図るため、国内外で、「セキュリティ強化会議」を12回開催し、国内53社、海外89社、計142社のグループ会社が参加しました。

## コーポレート・ガバナンス

### 情報開示

決算説明会や個別ミーティングなどの場を通じて、海外を含む投資家の皆さまに情報を開示し、対話を深めています。

2013年3月期は、直接的な対話の機会を増やすことを目指して、投資家の皆さまとの個別ミーティングを年間約200回開催したのに加え、必要に応じてスモールミーティングも開催しました。決算説明会については、日・英2カ国語のウェブサイト動画に掲載したほか、年4回のうち2回をテレフォンカンファレンス形式で実施し、幅広い投資家の皆さまにより深いご理解をいただけるよう取り組んでいます。

また、株主総会は一人でも多くの株主の皆さまにご出席いただけるよう、集中日を避けて開催しています。出席できない株主さまや、株主以外のステークホルダーの皆さまも総会の様子を当社ウェブサイトにて後日オンデマンド映像で閲覧することができます。招集通知は、議決権を行使しやすくするために総会の3週間前に発送しています。さらに、国内外の機関投資家の皆さまが円滑に議決権行使をできるよう、議決権行使プラットフォームにも参加しています。

### 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。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、派遣社員や契約社員を含むグループ全社員を対象に社内(ERM部)と社外(弁護士事務所)に2つの内部通報窓口を設け、企業倫理に関する通報や相談に応じています。相談者は、

「公益通報者保護法」に従い、十分な配慮と身分保障を受け、氏名やその内容については守秘義務を厳守し、相談者への人事・昇格・昇給などの身分に関わる一切の不利益行為を禁止しています。また、相談後の経過についても、ERM部長がフィードバックします。2013年3月期は6件の相談が寄せられ、いずれの相談にも適切に対応しました。

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、下記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	2013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	31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	128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	954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"> <li>人事が抱える課題と対応</li> <li>労働基準法対応</li> <li>Off-JTの活用</li> </ul>	185名 (のべ4回)
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	下請法	2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	60社109名

## 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。

## サプライチェーンマネジメント

当社は、多様なバリューチェーンをグローバルに構築し世界中の国々から原料や商品を調達しています。その中には、強制労働や児童労働が懸念されている地域も含まれるため、事業を展開するにあたっては、それぞれの地域において、サプライチェーンを通じたCSRマネジメントを推進していくことが必要と考えています。

そのため、CSRについてサプライヤーと認識を共有し、協調してCSRへの取り組みを推進することで、互いの持続可能な成長を実現するために、「サプライチェーンCSR行動指針」を制定し、サプライヤーに遵守を求めています。

### 豊田通商サプライチェーンCSR行動指針 (2012年4月1日制定)

- 従業員の人権を尊重し、非人道的な扱いを行わない。
- 従業員に対する強制労働・児童労働・不当な低賃金労働を防止する。
- 従業員に対して安全、衛生的でかつ健康的な労働環境の提供に努める。
- 雇用における差別を行わない。
- 関係法令および国際的なルールを遵守し、公正な取引および腐敗防止を徹底する。
- 商品やサービスの品質・安全性を確保する。
- 地球環境の健全な維持に努める。
- 上記に関する情報の適時・適切な開示を行う。

## 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。

## 役員一覧

(2013年7月1日現在)

### 取締役



取締役会長\*  
清水 順三



専務取締役  
澤山 博樹



常務取締役  
服部 孝



取締役副会長\*  
白井 芳夫



常務取締役  
白井 琢三



常務取締役  
三浦 芳樹



取締役社長\*  
加留部 淳



常務取締役  
山際 邦明



常務取締役  
大井 祐一



取締役副社長\*  
浅野 幹雄



常務取締役  
松平 惣一郎



常務取締役  
柳瀬 英喜



取締役副社長\*  
横井 靖彦

※代表取締役



## 監査役



常勤監査役  
久郷 達也



常勤監査役  
足立 誠一郎



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	
取締役副会長	白井 芳夫	
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	澤山 博樹	機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部長
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	生活産業本部長
	服部 孝	自動車本部長
	三浦 芳樹	食料本部長
	大井 祐一	グローバル生産部品・ロジスティクス本部長
	柳瀬 英喜	化学品・エレクトロニクス本部長 兼 生活産業本部長補佐
常勤監査役	久郷 達也	
	足立 誠一郎	
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
	平井 鉄郎	コーポレート本部長補佐 兼 自動車本部長補佐
	葛輪 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	豊田通商ブラジル 社長
	佐藤 博文	豊田通商タイランド 社長
執行役員	丹羽 裕之	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	豊田通商インドア 社長
	松下 剛	生活産業本部長補佐
	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 兼 豊通ケミプラス 社長
	谷 重樹	コーポレート本部長補佐 兼 豊通シスコム 社長
	山川 潔	豊田通商ヨーロッパ 社長 兼 豊田通商UK 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	CFAO 副社長
	筒井 達矢	化学品・エレクトロニクス本部長補佐
	榎並 幹人	食料本部長補佐
	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	化学品・エレクトロニクス本部長補佐
	江山 純	グローバル生産部品・ロジスティクス本部長補佐
	竹内 直樹	自動車本部長補佐
	永井 康裕	コーポレート本部長補佐 兼 豊田支店長
	田坂 寛	生活産業本部長補佐
	近藤 正範	機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部長補佐
	鈴木 敏	自動車本部長補佐
	早田 元哉	食料本部長補佐
	斉藤 尚治	金属本部長補佐
	富永 浩史	豊田通商アメリカ CFO
	岩本 秀之	コーポレート本部長補佐

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。（2013年7月1日現在）

## 組織体制

## グローバルネットワーク

(2013年3月31日現在)



## 日本

## 豊田通商株式会社

名古屋本社

東京本社

大阪、浜松、豊田、北海道、東北、新潟、北陸、  
広島、九州、松本、三島、札幌、高松

## 北米

## TOYOTA TSUSHO AMERICA, INC.

Georgetown (U.S.A.)

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

## TOYOTA TSUSHO CANADA, INC.

Ontario (Canada)

Woodstock

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

Monterrey (Mexico)

Mexico City, Irapuato

## 中南米

## TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Santiago, Lima

TOYOTA TSUSHO AMERICA, INC.  
(COSTA RICA)

San Jose

TOYOTA TSUSHO DE VENEZUELA,  
C.A.

Caracas (Venezuela)

S.C. TOYOTA TSUSHO DO BRASIL  
LTDA.

Sao Paulo (Brazil)

Rio de Janeiro

## TOYOTA TSUSHO ARGENTINA S.A.

Buenos Aires (Argentina)

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

Bogota (Colombia)

## 欧州

## TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A.

Bruxelles (Belgium)

Budapest, Düsseldorf, Gebze, Milano,  
Paris, Prague, Valenciennes, Walbrzych

## TOYOTA TSUSHO U.K. LTD.

London (U.K.)

Derby

## CFAO S.A.

Paris (France)

## ロシア &amp; CIS

## TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Almaty, Moscow, Tashkent

## TOYOTA TSUSHO RUS LLC

St. Petersburg (Russia)

Togliatti

## アフリカ

## TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Alexandria, Alger, Cairo, Tunis

## TOYOTA TSUSHO AFRICA PTY. LTD.

Durban (South Africa)

Johannesburg

## TOYOTA TSUSHO EAST AFRICA LTD.

Nairobi (Kenya)

Juba



- 海外現地法人本社
- 豊田通商および海外現地法人拠点

### 中近東

#### TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Amman, Dubai, Jeddah, Baghdad, Tehran

### アジア

#### TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Manila, Beijing, Colombo, Dhaka, Islamabad, Jakarta, Karachi, Lahore, Phnom Penh, Vientiane, Yangon, Naypyitaw

#### TOYOTA TSUSHO (CHINA) CO., LTD.

Beijing (China)

#### TOYOTA TSUSHO (TIANJIN) CO., LTD.

Tianjin (China)

Beijing, Changchun, Dalian, Harbin, Shenyang

#### TOYOTA TSUSHO (SHANGHAI) CO., LTD.

Shanghai (China)

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

#### TOYOTA TSUSHO (GUANGZHOU) CO., LTD.

Guangzhou (China)

Nansha, Xiamen, Wuhan

#### TOYOTA TSUSHO (H.K.) CORPORATION LTD.

Hong Kong (China)

DongGuan

#### TOYOTA TSUSHO (TAIWAN) CO., LTD.

Taipei (China)

#### TOYOTA TSUSHO KOREA CORPORATION

Seoul (Korea)

#### TOYOTA TSUSHO PHILIPPINES CORPORATION

Laguna (Philippines)

Taguig

#### TOYOTA TSUSHO (THAILAND) CO., LTD.

Bangkok (Thailand)

#### TOYOTA TSUSHO ASIA PACIFIC PTE. LTD.

Singapore (Singapore)

### セグメント別子会社・関連会社数

金属本部	91
グローバル生産部品・ロジスティクス本部	50
自動車本部	244
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部	216
化学品・エレクトロニクス本部	162
食料本部	40
生活産業本部	69
コーポレート本部・現地法人	64
合計	936社

豊田通商単体および連結子会社従業員数：48,336名  
(うち単体従業員数：2,863名)

#### TOYOTA TSUSHO (MALAYSIA) SDN. BHD.

Kuala Lumpur (Malaysia)

Johor

#### P.T. TOYOTA TSUSHO INDONESIA

Jakarta (Indonesia)

Bandung, Cibitung

#### TOYOTA TSUSHO INDIA PVT. LTD.

Bangalore (India)

Bangalore, Chennai, Mumbai, New Delhi, Ahmedabad

#### TOYOTA TSUSHO VIETNAM CO., LTD.

Hanoi (Vietnam)

Ho Chi Minh

#### MYANMAR TOYOTA TSUSHO CO., LTD.

Yangon (Myanmar)

### オセアニア

#### TOYOTA TSUSHO (AUSTRALASIA) PTY. LTD.

Melbourne (Australia)

Sydney, Perth, Auckland

## 組織体制

## 主要連結子会社および関連会社

(2013年7月1日現在)

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
		豊通鋼管 (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
		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 産業廃棄物マニフェスト・使用済み自動車
		(株) エコライン	日本	100.00	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.	ポーランド	85.10
		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
		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	鋼板ブランキング加工
		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
		TOYOTA TSUSHO SOUTH AFRICA PROCESSING (PTY.) LTD.	南アフリカ	80.00	鋼板ブランキング加工
		TT STEEL CENTRE AUSTRALIA PTY. LTD.	オーストラリア	100.00	鋼板ブランキング加工
		PT. TT METALS INDONESIA	インドネシア	100.00	鋼板ブランキング加工
		TIANJIN TOYOTA TSUSHO STEEL CO., LTD.	中国	100.00	鋼板ブランキング加工
		GUANGQI TOYOTSU STEEL PROCESSING CO., LTD.	中国	70.00	鋼板ブランキング加工
		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
	TIANJIN TOYOTSU ALUMINIUM PROCESSING TECHNOLOGY CO., LTD.	中国	100.00	物流センター、アルミ型材の切断化工 (主にデンソー天津向け)	

## 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		
		豊通ヴィーテクス (株)	日本	80.00 繊維製品の製造		
		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		
		豊通テキスタイル (株)	日本	100.00 トリコット製品の製造、販売		
海外		CACTUS AUTOMOTIVE SERVICE DE MEXICO, S. DE RL. DE 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	インドネシア	97.91 保管・物流業		
		HOT-LINE IN INTERNATIONAL TRANSPORT (H.K.) LIMITED	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		
		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		
		TTK ASIA TRANSPORT (THAILAND) COMPANY LIMITED	タイ	77.00 輸送事業		
	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	
		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
			GAC TOYOTA TSUSHO LOGISTICS., 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	
			TOTAL LOGISTIC SERVICES (M) SDN. BHD.	マレーシア	27.00 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	

## 組織体制

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・機械の販売・サービス、中古車・中古フォークリフト・部品輸出	
		(株) タルガ	日本	100.00	自動車部品の企画・加工・輸入販売	
		O-RUSH インターナショナル (株)	日本	100.00	輸入車中古車買取・販売、部品販売およびサービス	
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・部品の輸入・販売およびサービス		
	TOYOTA LANKA (PRIVATE) LIMITED.	スリランカ	100.00	自動車・部品の輸入・販売およびサービス		
	TOYOTA (CAMBODIA) CO., LTD.	カンボジア	80.00	自動車・部品の輸入・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・部品の輸入・卸売		
	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		
	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・部品の輸入・販売およびサービス		
	TOYOTA MALAWI LTD.	マラウィ	100.00	自動車・部品の輸入・販売およびサービス		
	TOYOTA ZIMBABWE (PRIVATE) LTD.	ジンバブエ	100.00	自動車・部品の輸入・販売およびサービス		
	TOYOTA ZAMBIA LTD.	ザンビア	100.00	自動車・部品の輸入・販売およびサービス		
	TOYOTA DE ANGOLA, S.A.	アンゴラ	100.00	自動車・部品の輸入・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		
	TOO 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 ADRIA, D.O.O.	スロベニア	100.00	自動車・部品の輸入・卸売		
	TOYOTA JAMAICA LTD.	ジャマイカ	80.00	自動車・部品の輸入・販売およびサービス		
	THAI HINO (NAKHONSAWAN) CO., LTD.	タイ	100.00	トラック・部品販売およびサービス		
	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・部品の輸入・販売およびサービス		
	SUBARU SOUTHERN AFRICA (PTY.) LTD.	南アフリカ	100.00	自動車・部品の輸入・販売およびサービス		
	UMW TOYOTSU MOTORS SDN.BHD.	マレーシア	70.00	自動車・部品販売およびサービス		
	TTLA LIMITED LIABILITY PARTNERSHIP	カザフスタン	51.00	自動車・部品販売およびサービス		
	持分会社	海外	PT. ASTRA AUTO FINANCE	インドネシア	30.00	自動車販売金融
			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 SALES & 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	
		GUANGZHOU HUATONG TOYOTA MOTOR SERVICE CO., LTD.	中国	50.00	自動車・部品販売およびサービス	
		VALOR MOTRIZ, S.DE R.L.DE C.V.	メキシコ	49.00	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
TRD ASIA CO., LTD.	タイ	20.00	カーアクセサリーの企画・開発・販売
TOYOTA (MAURITIUS) LTD.	モーリシャス	50.00	自動車・部品販売およびサービス
NANJING JIATONG HINO SALE SERVICE CO., LTD.	中国	50.00	トラック・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 (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
(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) 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) ユーラ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
(株) トーメンパワー寒川	日本	70.00	電力卸供給事業
豊通エネルギー (株)	日本	100.00	液化石油ガスなどの販売
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
海外 INDUSTRIAL TECH SERVICES, INC.	アメリカ	51.00	設備機械のメンテナンス
PT.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
TOMEN POWER (SINGAPORE) PTE. LTD.	シンガポール	100.00	発電事業統括会社
TOYOTA TSUSHO ENERGY EUROPE COOPERATIEF U.A.	オランダ	100.00	カナダガス焼き複合発電事業
TOYOTA TSUSHO POWER USA, INC.	アメリカ	100.00	米国ガス焼き発電事業
TOYOTA TSUSHO CBM QUEENSLAND PTY. LTD.	オーストラリア	100.00	炭層メタンガス探鉱・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 GAS E&P TREFOIL PTY. LTD.	オーストラリア	100.00	ガス探鉱・開発・生産
TOYOTA TSUSHO WHEATLAND INC.	カナダ	100.00	カナダ炭層メタンガス開発・生産・販売事業 (SPC)
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
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
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
KWARTA MARITIME S.A.	パナマ	100.00	海運業
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
TOYOTA TSUSHO MATERIAL HANDLING AMERICA INC.	アメリカ	100.00	米国フォークリフトディーラー
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
TOYOTA TSUSHO TEKHNIKA LLC.	ロシア	89.00	フォークリフト販売
TOYOTA TSUSHO TECHNICS CENTRAL ASIA	カザフスタン	75.00	フォークリフト・倉庫機器の輸入・卸売・小売・サービス事業
持分会社 国内 コベルコ豊田通商建機ホールディングアジア (株)	日本	19.84	建設機械等の販売・賃借、現地会社への出資など
海外 HANGZHOU KOBELCO CONSTRUCTION MACHINERY CO. LTD.	中国	27.28	建設機械の製造・販売
SIN HENG HEAVY MACHINERY LIMITED	シンガポール	26.96	クレーン・高所作業車の販売・レンタル

## 組織体制

## 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	サービス、コンシューマ向けサービスサイト企画
	(株) ET スクウェア	日本	86.00	車載系マルチメディアのサービス配信事業
	(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	56.00	アジア・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
	TOYOTA TSUSHO ID SYSTEMS GMBH	ドイツ	100.00	バーコード機器の販売、システムインテグレーション、ITサポート
	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	
SOFT INDUSTRY CORPORATION	ベトナム	50.00	洗剤原料 (LAS/アルキルベンゼンスルホン酸) 製造・販売会社	
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
	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	10.05	ポリプロピレングライコールの製造・販売
	KPX HOLDINGS CO., LTD.	韓国	25.71	持株会社
	GREENCOL TAIWAN CORP.	台湾	50.00	ポリエステル原料製造業
	ALGORTA NORTE S.A.	チリ	25.50	ヨード開発・生産



## 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	豊通食料(株)	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
		関東グリーンターミナル(株)	60.00	倉庫業
		東北グリーンターミナル(株)	90.00	倉庫業
		東北合同倉庫(株)	70.00	倉庫業
		東洋グリーンターミナル(株)	100.00	倉庫業
		東灘トーマンサイロ(株)	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)	33.49	パン類などの製造および販売
	海外	PT. HOKKAN INDONESIA	30.00	飲料充填事業
		PT. BUNGASARI FLOUR MILLS INDONESIA	30.00	製粉事業

## 生活産業本部

	会社名	所在国	議決権比率	事業内容
連結子会社	国内	豊通保険パートナーズ(株)	100.00	保険代理業、保険サービス
		豊通インシュアランスマネジメント(株)	100.00	保険仲立人業
		豊通ファッションエクスプレス(株)	100.00	衣料用繊維製品の企画、製造、販売
		福助(株)	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	100.00	婦人服の企画および販売
		東洋棉花(株)	100.00	綿花の売買および輸出入業
		(株)ガット・リハビリイ	100.00	販売店向け介護用品カタログ通信販売
		豊通ライフケア(株)	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
		豊通リビング(株)	100.00	マンション管理・建築工事・不動産業

## 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)	100.00	人材派遣会社
		豊通オフィスサービス(株)	100.00	アウトソーシング事業(総務)
	海外	TOMEN AMERICA INC.	100.00	貿易業
持分会社	国内	中央精機(株)	17.92	自動車用車輪の販売

## 組織体制

## 組織図

(2013年7月1日現在)



## 財務セクション

### 目次

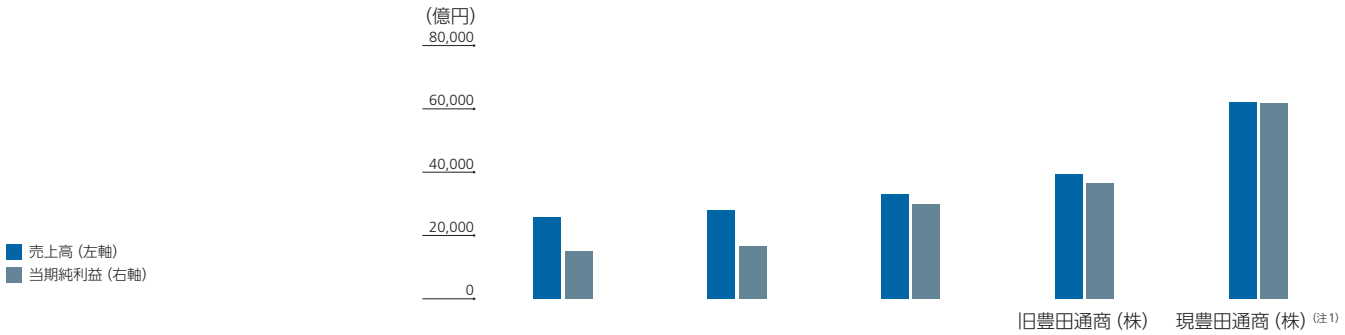
<b>66</b>	11年間の主要財務データ
<b>68</b>	経営者による財務状態および経営成績に関する説明および分析
<b>76</b>	連結貸借対照表
<b>78</b>	連結損益計算書および連結包括利益計算書
<b>80</b>	連結株主資本等変動計算書
<b>83</b>	連結キャッシュ・フロー計算書

#### 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92期（自2012年4月1日至2013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



	2003/3	2004/3	2005/3	2006/3	2007/3
<b>業績指標:</b>					
売上高 (注3)	¥2,576,453	¥2,787,794	¥3,315,831	¥3,945,319	¥6,212,726
売上総利益	131,319	146,428	175,683	221,593	328,459
販売費および一般管理費	100,252	109,407	119,368	141,536	218,456
営業利益	31,067	37,021	56,315	80,057	110,003
持分法による投資損益	2,036	564	2,602	1,180	7,342
当期純利益	18,829	20,663	37,522	45,733	77,212
<b>期末現在:</b>					
総資産	¥ 960,399	¥1,032,602	¥1,198,394	¥1,602,702	¥2,462,229
純資産 (注4)	159,492	188,785	237,132	314,319	626,539
ネット有利子負債	328,968	304,151	319,785	431,844	677,580
<b>キャッシュ・フロー:</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 19,092	¥ 62,660	¥ 17,836	¥ 33,089	¥ 44,599
投資活動によるキャッシュ・フロー	(20,095)	(38,220)	(29,410)	(119,379)	(31,159)
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,874	(18,111)	12,027	90,453	(46,555)
現金および現金同等物の期末残高	61,666	67,704	69,548	75,032	125,603
<b>1株当たり情報:</b>					
当期純利益:					
基本的当期純利益	¥66.06	¥72.75	¥132.98	¥161.88	¥231.47
希薄化後当期純利益	66.01	72.35	132.11	160.75	230.30
配当金	7.75	8.00	12.00	18.00	26.00
配当性向	11.7%	11.0%	9.0%	11.1%	11.2%
<b>財務指標:</b>					
株主資本当期純利益率 (ROE)	12.1%	11.9%	17.6%	16.6%	15.7%
自己資本比率	16.6%	18.3%	19.8%	19.6%	23.5%
ネット有利子負債倍率 (ネットDER)	2.06倍	1.61倍	1.35倍	1.37倍	1.17倍
<b>株式:</b>					
期末発行済株式数	282,867	282,867	282,867	282,867	354,056

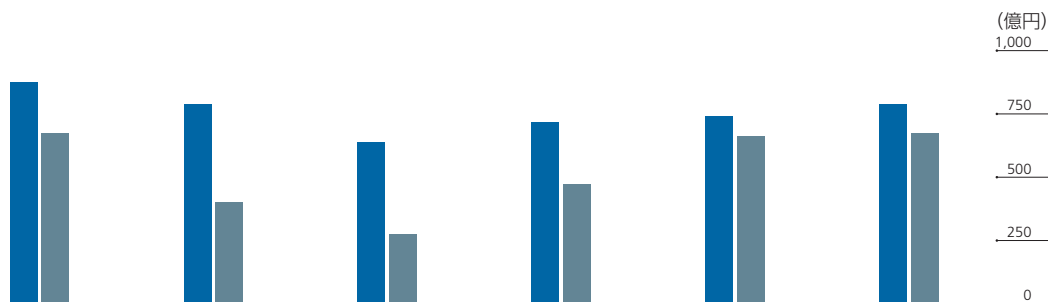
(注) 1. 豊田通商 (株) は2006年4月1日に (株) トーメンと合併しましたので、2006年3月31日までに終了した会計年度の数値は旧豊田通商 (株) の数値となっています。

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、2013年3月31日現在の為替レート、1米ドル=94.05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5号 2005年12月9日) を適用しています。

5. 2010年3月期、2011年3月期および2012年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。



2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	単位：百万円	単位：千米ドル <sup>(注2)</sup>
					2013/3	2013/3
¥7,000,353	¥6,286,996	¥5,102,261	¥5,743,649	¥5,916,759	<b>¥6,304,354</b>	<b>\$67,031,940</b>
369,524	326,679	280,790	330,730	343,999	<b>403,888</b>	<b>4,294,396</b>
237,853	235,661	225,199	245,432	251,596	<b>288,013</b>	<b>3,062,339</b>
131,671	91,017	55,591	85,297	92,403	<b>115,875</b>	<b>1,232,057</b>
11,065	6,610	7,364	13,636	15,396	<b>17,646</b>	<b>187,623</b>
67,506	40,224	27,339	47,169	66,205	<b>67,432</b>	<b>716,980</b>
¥2,603,207	¥2,130,089	¥2,274,547	¥2,436,248	¥2,837,428	<b>¥3,592,368</b>	<b>\$38,196,363</b>
639,731	586,996	650,215	667,378	751,747	<b>920,043</b>	<b>9,782,488</b>
600,250	573,920	563,066	581,366	672,137	<b>998,626</b>	<b>10,618,032</b>
¥ 104,728	¥ 123,760	¥ 100,217	¥ 79,884	¥ 63,782	<b>¥ 124,156</b>	<b>\$ 1,320,106</b>
(36,717)	(54,827)	(73,090)	(74,046)	(58,771)	<b>(323,389)</b>	<b>(3,438,479)</b>
(23,058)	4,614	(107,623)	77,751	97,358	<b>223,374</b>	<b>2,375,055</b>
174,197	242,530	170,714	252,747	354,755	<b>391,352</b>	<b>4,161,105</b>
¥192.44	¥114.73	¥78.08	¥134.78	¥189.34	単位：円	単位：米ドル <sup>(注2)</sup>
192.08	114.72 <sup>(注5)</sup>	—	—	—	<b>¥192.58</b>	<b>\$2.04</b>
30.00	26.00	16.00	28.00	42.00	<b>192.42</b>	<b>2.04</b>
15.6%	22.7%	20.5%	20.8%	22.2%	<b>44.00</b>	<b>0.46</b>
					<b>22.8%</b>	—
11.6%	7.2%	4.9%	8.0%	10.7%	<b>9.6%</b>	—
22.5%	24.9%	25.7%	24.4%	22.6%	<b>21.2%</b>	—
1.02倍	1.08倍	0.96倍	0.98倍	1.04倍	<b>1.31倍</b>	—
354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	単位：千株	—
					<b>354,056</b>	

## 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

### 一般事業概要

2013年3月期の事業環境は、欧州債務問題の長期化、中国経済成長の鈍化、米国経済の雇用と生産を中心とした減速により、全体として低調なものとなりました。しかしながら、欧州経済は、金融安定化策により金融部門は小康状態となったほか、米国経済は、家計部門の回復により持ち直しの動きが見られました。

こうした中、わが国経済は、個人消費・輸出の軟調により停滞傾向が続きましたが、12月に発足した新政権の政策に対する期待から、円安・株高が進み、企業マインドの改善が見られるようになりました。

### 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ってきました。自動車産業の回復に加え、過去投資からのリターンの積み上げなどにより、売上高は6兆3,043億円、営業利益は1,158億円、当期純利益は674億円と3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発揮することにより、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きます。

昨年資本参画したCFAO S.A.（以下、CFAO）については過去最大の投資となりました。人口増加や中間所得層の台頭による消費と内需の拡大、豊富な資源など、可能性を秘めたアフリカにおいて、CFAOと連携し事業拡大に努めていきます。

このように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的確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

今後の経営環境は、世界経済においては、米国経済の回復が力強さを増し、新興国の成長は堅調に推移するものの、中国の成長鈍化、欧州財政問題、中東や北朝鮮情勢不安など不確定要素は引き続き根深く存在するものと思われます。国内経済においては、金融政策への期待による円高の是正などにより、景気回復の兆しが見えてきておりますが、実体経済の回復にはまだ時間がかかると思われます。

また、豊田通商グループの従来の中核である自動車関連事業においては、新興国を中心に市場の拡大が続いておりますが、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、豊田通商グループは、「GLOBAL 2020 VISION」の実現に向け、以下の課題に取り組んでいきます。

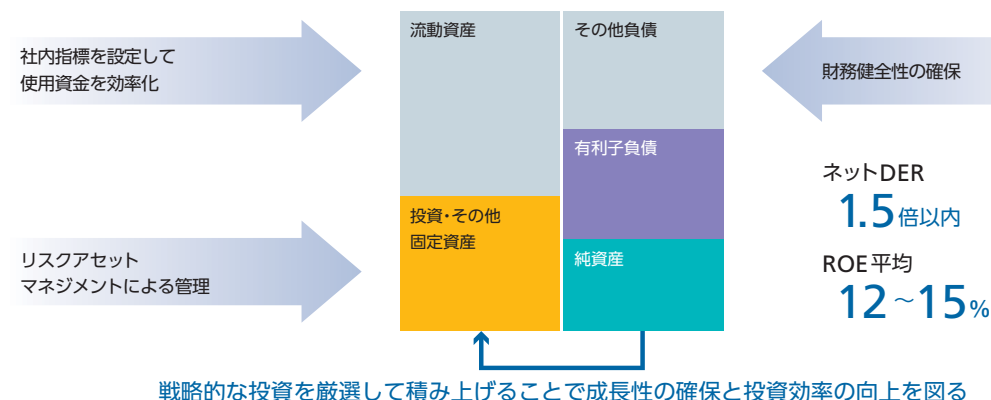
まず、事業への取り組みについては、「モビリティ分野」においては、これまでトヨタグループの中で培ってきた物流、加工などの機能を、お客さまに今まで以上にご満足いただける機能へと進化させるとともに、その機能を活かして、トヨタグループ以外のお客さまとの取引の拡大も進めていきます。また、自動車の技術革新に対応すべく、次世代自動車などへの取り組みを進める一方、環境負荷軽減に向けた、自動車リサイクル機能の強化・拡大にも取り組んでいきます。

さらに、「ライフ&コミュニティ分野」におけるメディカル事業、「アース&リソース分野」における再生可能エネルギー事業などの領域にも事業を発展・拡大することで、「モビリティ分野」を含めた3つの分野において将来の豊田通商グループの柱となる事業と事業間のシナジーを創出し、「GLOBAL 2020 VISION」の達成を目指していきます。特に当社が資本参画したCFAOはアフリカでの自動車販売のほかに、同地域における医薬品事業をもう一つの事業の柱としており、当社が注力する「医薬品・介護関連事業」とのシナジー創出による「ライフ&コミュニティ分野」の強化や、同社のアフリカでのネットワークを活用して、資源やインフラ関連の「アース&リソース分野」の事業を、同地域で拡大していくことに取り組んでいきます。

また、海外市場で狙うべき地域として、アフリカ以外では、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、取り組みを強化いたします。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、登用にも努めます。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、世界各地域の事業パートナーと戦略を共有し、事業と地域の幅を広げながら成長に力を入れていきます。

これらの積極的な事業展開を進めるために、経営資源の適切な配分と見直しを実施し、効果的な投資によるリターンの確保に努めます。また、健全な財務状態を維持するために、株主資本コストと相関性の高いROE、および財務状態の安定性を示すネットDERを意識した経営を行っていく所存です。

## 財務リスクマネジメント



## 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

### 2013年3月期の資産・負債・資本の状況

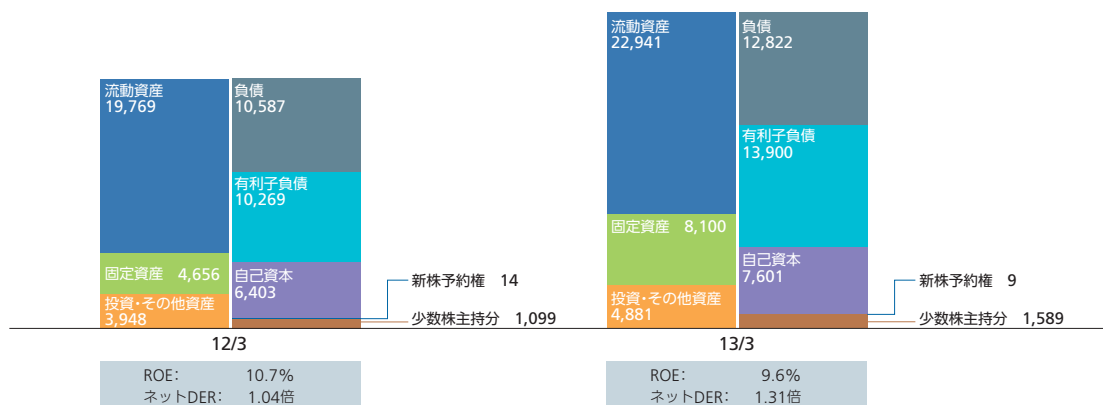
2013年3月期末の資産につきましては、無形固定資産で2,522億円、たな卸資産で1,866億円、有形固定資産で923億円増加し、前期末に比べ7,549億円増加の3兆5,923億円となりました。

負債につきましては、有利子負債が3,631億円、仕入債務が765億円増加し、前期末に比べ5,867億円増加の2兆6,723億円となりました。

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478億円、為替換算調整勘定で518億円、少数株主持分で490億円増加し、前期末に比べ1,683億円増加の9,200億円となりました。

### バランスシートの推移

(億円)

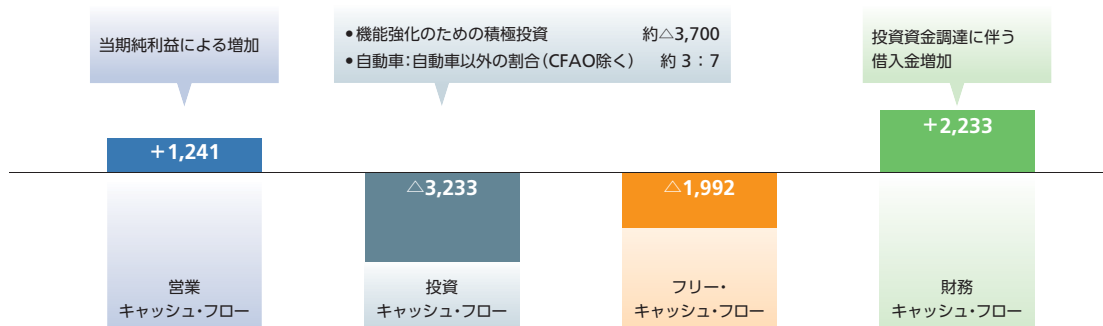


### 2013年3月期のキャッシュ・フローの状況

2013年3月期末の現金及び現金同等物(以下、「資金」)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、2013年3月期末残高は3,913億52百万円となり、前期末より365億97百万円の増加となりました。

### キャッシュ・フローのイメージ

(億円)





#### ■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

2013年3月期末において、営業活動による資金の増加は1,241億円（前期比603億円増加）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

2013年3月期末において、投資活動による資金の減少は3,233億円（前期比2,646億円減少）となりました。これは投資有価証券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

2013年3月期末において、財務活動による資金の増加は2,233億円（前期比1,260億円増加）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・ファシリティー（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。

2013年3月期末の流動比率は連結ベースで130%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。

## 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

### 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れます。

なお、文中における将来に関する事項は、本レポート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679社・関連会社257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13.4%（2013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）（旧関東自動車工業（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。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、国際的な市場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、廃棄物処理など様々な環境リスクの下にあり、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・洪水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。

## 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

### 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、2013年3月期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して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ごと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24年3月31日)	当連結会計年度 (平成25年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	354,811	391,409
受取手形及び売掛金	1,054,602	1,106,604
有価証券	10,000	—
たな卸資産	406,546	593,155
繰延税金資産	15,628	17,056
その他	140,435	203,846
貸倒引当金	△5,050	△17,920
流動資産合計	1,976,974	2,294,151
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	221,142	283,577
減価償却累計額	△87,304	△118,920
建物及び構築物（純額）	133,838	164,657
機械装置及び運搬具	250,766	325,449
減価償却累計額	△132,566	△174,736
機械装置及び運搬具（純額）	118,200	150,713
土地	69,908	81,537
リース資産	23,927	24,892
減価償却累計額	△9,574	△11,520
リース資産（純額）	14,352	13,371
建設仮勘定	11,220	26,072
その他	19,588	29,747
減価償却累計額	△14,066	△20,729
その他（純額）	5,522	9,017
有形固定資産合計	353,042	445,370
無形固定資産		
のれん	78,005	256,957
リース資産	464	255
その他	34,089	107,516
無形固定資産合計	112,560	364,729
投資その他の資産		
投資有価証券	311,030	386,026
出資金	36,220	42,951
長期貸付金	5,793	11,224
繰延税金資産	9,936	14,374
前払年金費用	6,518	6,316
その他	40,985	44,263
貸倒引当金	△15,633	△17,040
投資その他の資産合計	394,851	488,117
固定資産合計	860,454	1,298,216
資産合計	2,837,428	3,592,368

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成24年3月31日)	当連結会計年度 (平成25年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	800,067	876,595
短期借入金	350,001	420,602
コマーシャル・ペーパー	122,000	144,000
1年内償還予定の社債	10,000	20,000
リース債務	4,688	4,715
未払法人税等	17,036	30,153
繰延税金負債	3,592	4,154
役員賞与引当金	683	771
災害損失引当金	153	—
訴訟損失引当金	—	362
その他	178,982	263,718
流動負債合計	1,487,206	1,765,072
固定負債		
社債	85,000	65,000
長期借入金	444,521	727,244
リース債務	10,738	8,474
繰延税金負債	19,553	33,815
退職給付引当金	15,237	21,037
役員退職慰労引当金	680	727
債務保証損失引当金	194	107
事業撤退損失引当金	3,442	3,101
損害補償損失引当金	1,024	—
契約損失引当金	719	2,907
訴訟損失引当金	—	422
その他	17,362	44,415
固定負債合計	598,474	907,251
負債合計	2,085,681	2,672,324
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,936	64,936
資本剰余金	154,367	154,539
利益剰余金	483,255	531,049
自己株式	△6,844	△5,345
株主資本合計	695,714	745,179
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	16,924	44,637
繰延ヘッジ損益	△577	△9,710
為替換算調整勘定	△71,730	△19,931
その他の包括利益累計額合計	△55,383	14,996
新株予約権	1,454	951
少数株主持分	109,962	158,916
純資産合計	751,747	920,043
負債純資産合計	2,837,428	3,592,368

## 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23年4月1日 至 平成24年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)
売上高	5,916,759	6,304,354
売上原価	5,572,759	5,900,465
売上総利益	343,999	403,888
販売費及び一般管理費		
支払手数料	17,140	18,970
旅費及び交通費	11,816	13,849
通信費	3,012	3,449
貸倒引当金繰入額	148	213
給料及び手当	106,555	121,521
退職給付費用	5,595	6,074
福利厚生費	15,830	18,164
賃借料	16,373	18,232
減価償却費	15,201	16,170
租税公課	3,909	4,537
のれん償却額	15,458	19,044
その他	40,552	47,784
販売費及び一般管理費合計	251,596	288,013
営業利益	92,403	115,875
営業外収益		
受取利息	3,055	3,687
受取配当金	11,309	12,069
持分法による投資利益	15,396	17,646
為替差益	426	—
雑収入	10,938	12,594
営業外収益合計	41,127	45,997
営業外費用		
支払利息	13,688	18,685
為替差損	—	10,354
雑支出	4,731	8,017
営業外費用合計	18,419	37,057
経常利益	115,110	124,814
特別利益		
固定資産売却益	6,418	1,342
投資有価証券及び出資金売却益	3,375	5,865
会員権売却益	—	3
債務保証損失引当金戻入額	—	89
事業撤退損失引当金戻入額	224	467
損害補償損失引当金戻入額	—	1,024
契約損失引当金戻入額	—	289
段階取得に係る差益	—	10,143
新株予約権戻入益	175	172
受取保険金	2,194	154
厚生年金基金代行返上益	2,214	—
特別利益合計	14,602	19,553



(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成23年4月1日 至 平成24年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)
特別損失		
固定資産処分損	802	3,745
固定資産圧縮損	641	—
減損損失	1,273	3,137
投資有価証券及び出資金売却損	618	398
投資有価証券及び出資金評価損	1,361	2,778
会員権評価損	46	61
関係会社整理損	219	8
債務保証損失引当金繰入額	166	—
事業撤退損失引当金繰入額	1,665	1,992
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	—	29
契約変更に伴う精算金	—	4,943
特別損失合計	7,097	17,095
税金等調整前当期純利益	122,615	127,272
法人税、住民税及び事業税	33,718	43,498
法人税等調整額	11,309	△1,133
法人税等合計	45,028	42,364
少数株主損益調整前当期純利益	77,587	84,908
少数株主利益	11,381	17,475
当期純利益	66,205	67,432

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成23年4月1日 至 平成24年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	77,587	84,908
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,969	27,279
繰延ヘッジ損益	△1,847	△9,134
為替換算調整勘定	△10,280	52,514
持分法適用会社に対する持分相当額	1,542	6,969
その他の包括利益合計	△8,615	77,629
包括利益	68,971	162,537
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	58,274	137,863
少数株主に係る包括利益	10,697	24,673

## 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23年4月1日 至 平成24年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25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
当期変動額		
自己株式の処分	—	171
当期変動額合計	—	171
当期末残高	154,367	154,539
利益剰余金		
当期首残高	431,126	483,255
当期変動額		
剰余金の配当	△11,197	△16,809
当期純利益	66,205	67,432
自己株式の処分	△211	—
連結子会社の増減による変動額	△4,580	△1,762
持分法適用会社の増減による変動額	1,879	△975
その他	33	△91
当期変動額合計	52,129	47,794
当期末残高	483,255	531,049
自己株式		
当期首残高	△7,430	△6,844
当期変動額		
自己株式の取得	△1,020	△20
自己株式の処分	1,610	1,522
その他	△3	△3
当期変動額合計	585	1,498
当期末残高	△6,844	△5,345
株主資本合計		
当期首残高	642,999	695,714
当期変動額		
剰余金の配当	△11,197	△16,809
当期純利益	66,205	67,432
自己株式の取得	△1,020	△20
自己株式の処分	1,398	1,694
連結子会社の増減による変動額	△4,580	△1,762
持分法適用会社の増減による変動額	1,879	△975
その他	29	△94
当期変動額合計	52,715	49,464
当期末残高	695,714	745,179

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成23年4月1日 至 平成24年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25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	14,849	16,924
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	2,074	27,713
当期変動額合計	2,074	27,713
当期末残高	16,924	44,637
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	1,090	△577
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△1,668	△9,132
当期変動額合計	△1,668	△9,132
当期末残高	△577	△9,710
為替換算調整勘定		
当期首残高	△63,400	△71,730
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△8,329	51,799
当期変動額合計	△8,329	51,799
当期末残高	△71,730	△19,931
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	△47,460	△55,383
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△7,923	70,380
当期変動額合計	△7,923	70,380
当期末残高	△55,383	14,996
新株予約権		
当期首残高	1,363	1,454
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	90	△502
当期変動額合計	90	△502
当期末残高	1,454	951
少数株主持分		
当期首残高	70,475	109,962
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	39,487	48,954
当期変動額合計	39,487	48,954
当期末残高	109,962	158,916

## 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23年4月1日 至 平成24年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)
<b>純資産合計</b>		
当期首残高	667,378	751,747
<b>当期変動額</b>		
剰余金の配当	△11,197	△16,809
当期純利益	66,205	67,432
自己株式の取得	△1,020	△20
自己株式の処分	1,398	1,694
連結子会社の増減による変動額	△4,580	△1,762
持分法適用会社の増減による変動額	1,879	△975
その他	29	△94
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	31,654	118,831
当期変動額合計	84,369	168,296
当期末残高	751,747	920,043

## 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23年4月1日 至 平成24年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	122,615	127,272
減価償却費	31,281	41,354
のれん償却額	15,458	19,044
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△2,059	△297
受取利息及び受取配当金	△14,365	△15,756
支払利息	13,688	18,685
持分法による投資損益 (△は益)	△15,396	△17,646
売上債権の増減額 (△は増加)	△124,500	69,778
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△20,382	△29,884
仕入債務の増減額 (△は減少)	61,130	△51,643
その他	9,845	△7,725
小計	77,315	153,181
利息及び配当金の受取額	31,456	30,315
利息の支払額	△13,610	△17,982
法人税等の支払額	△31,379	△41,358
営業活動によるキャッシュ・フロー	63,782	124,156
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の増減額 (△は増加)	△5	△1
有価証券の償還による収入	—	10,000
有形固定資産の取得による支出	△30,940	△50,066
有形固定資産の売却による収入	9,454	6,975
無形固定資産の取得による支出	△9,050	△40,094
無形固定資産の売却による収入	3,999	551
投資有価証券及び出資金の取得による支出	△28,960	△106,770
投資有価証券及び出資金の売却等による収入	1,311	7,214
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	△148,742
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	1,883	—
貸付けによる支出	△10,759	△8,151
貸付金の回収による収入	9,016	6,840
少数株主からの子会社株式取得による支出	△2,068	△53
その他	△170	△1,092
投資活動によるキャッシュ・フロー	△58,771	△323,389

## 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23年4月1日 至 平成24年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成24年4月1日 至 平成25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)	89,576	△14,435
長期借入れによる収入	65,815	365,180
長期借入金の返済による支出	△37,372	△90,404
社債の発行による収入	30,000	—
社債の償還による支出	△30,000	△10,000
自己株式の取得による支出	△1,020	△195
配当金の支払額	△11,197	△16,809
少数株主への配当金の支払額	△5,147	△6,113
少数株主からの払込みによる収入	285	336
その他	△3,581	△4,184
財務活動によるキャッシュ・フロー	97,358	223,374
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,303	10,356
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	100,066	34,496
現金及び現金同等物の期首残高	252,747	354,755
新規連結子会社の現金及び現金同等物の期首残高	1,942	2,100
現金及び現金同等物の期末残高	354,755	391,352

## 株主情報

(2013年3月31日現在)

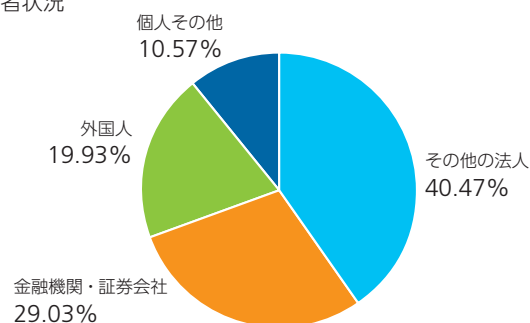
社名	豊田通商株式会社	
本店所在地	〒450-8575 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号	
設立年月日	1948年7月1日	
従業員数	単体 2,863名 連結 48,336名	
資本金	64,936,432,888円	
株式の総数	発行可能株式総数	1,000,000,000株
	発行済株式総数	354,056,516株
株主数	35,355名	

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本支店 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	<a href="http://www.tr.mufig.jp/daikou/">http://www.tr.mufig.jp/daikou/</a>

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)	18,314	5.17
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	12,091	3.42
(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	1.20
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

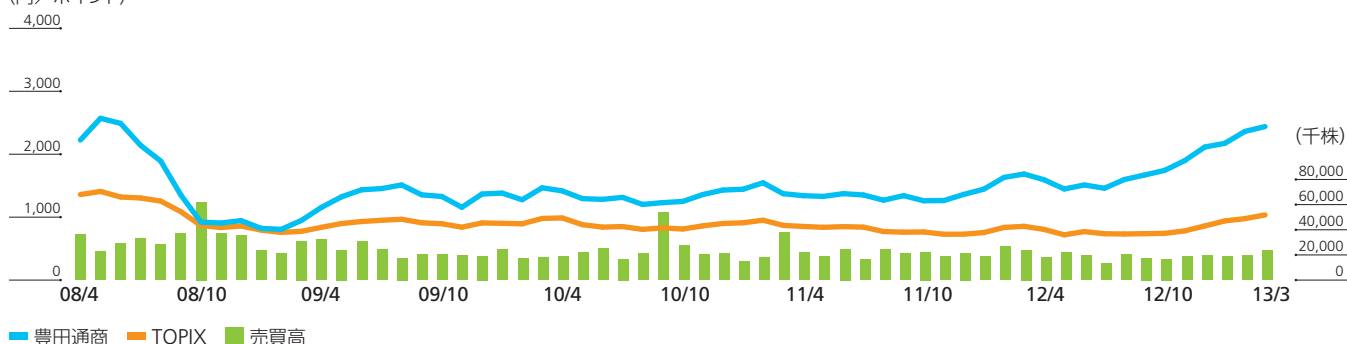
所有者状況



※「個人その他」には、当社所有の自己株式30,411単元株が含まれています

### 株価と売買高の推移

(円/ポイント)





豊田通商株式会社

〒450-8575 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号 センチュリー豊田ビル

TEL (052) 584-5000 (代表)

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



#### 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) 4306-8810

E-mail [ttc\\_ir@pp.toyota-tsusho.com](mailto:ttc_ir@pp.toyota-tsusho.com)



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。