

ガバナンス

P.127 社外取締役メッセージ

P.129 コーポレート・ガバナンス

P.137 マネジメント体制



社外取締役メッセージ

“Be the Right ONE”の実現のため、豊田通商の俊敏性を磨くとともに、人財育成に貢献し、ステークホルダーと共にサステナブルな未来に向け、価値を創出します

社外取締役

Didier Leroy

Profile: 1982年にルノー(株)に入社。トヨタモーターマニュファクチャリングフランス(株)取締役社長、トヨタモーターヨーロッパ(株)取締役社長、トヨタ自動車(株)取締役副社長等を経て、現在は、トヨタモーターヨーロッパ(株)取締役会長。2018年6月より当社取締役。



2024年3月期もさまざまな危機に直面した一年となりました。各地で続く紛争によって世界は不安定な状況が続き、気候変動による環境への明らかな影響で不安感も増しており、それら全てのことが不確実性の高まりにつながりました。このような世界情勢の中、極めて厳しい事業環境となっていますが、豊田通商は、優れたサービスに加えて真のソリューションを顧客に提供することで、これまで以上に競合他社との差別化を図ることができます。そしてそれこそが、顧客、パートナー、従業員のために、当社が“Be the Right ONE”を実現する方法であるともいえます。

私は、豊田通商の社外取締役であることを誇りに思っており、

この立場の重要性と責任を強く感じています。トヨタ自動車での業務改革や人財育成の経験を活かし、豊田通商が常により俊敏になれるよう経営陣に対して意見を述べ、ステークホルダーの皆さまと共に価値を創出していく所存です。また、あらゆる事業で環境に関わる課題、人財に関わる課題を深く議論し、経営陣を全力でサポートしていきます。

豊田通商が今後さらなる成長を遂げていく上で重要なことは、従業員のモチベーションとコミットメントです。同時に経営陣の強靱なリーダーシップも欠かせません。ENERGY、PASSION、FIGHTING SPIRITがあれば不可能はない、と信じています。

豊田通商グループが名実ともに鍛えられた組織に育つために

社外取締役

井上 ゆかり

Profile: 1985年にプロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インクに入社。その後、P&G North America マーケティングディレクター、キャドバリー・ジャパン(株)(現モンデリーズ・ジャパン(株))代表取締役社長等を経て、現在は日本ケロッグ(同)代表職務執行者社長。2020年6月より当社取締役。



豊田通商は「次の新しいステージ」である2024年3月期においても過去最高の業績結果を残すことができました。経営陣そしてメンバーの一人ひとりが、日々お客さまの伴走者となり、共に歩む先導者となるべく現場で切磋琢磨なさっている成果の表れであると思います。一般株主代表として心から感謝の意を表します。

「新しいステージ」での持続的な成長のためにミッションオリエンテッドな部門の再編成と名称変更を行ったことは大きな意味を持つ変革でありました。名は体を表す。名実ともに鍛え上げられた組織に育てて欲しいと願っております。

今後は、各部門がお客さまに“Be the Right ONE”として選ばれるために自分たちのバリューを磨き、競合優位性を高める一方で、豊田通商全社としてお客さまへの価値提供を最大限にするために、今まで以上に他部門との連携を積極的に図っていただければと思います。そのために、営業のアプローチの仕方や、社内の人事

全社戦略のさらなる強化で、“Be the Right ONE”の実現に貢献していきます

社外取締役

松田 千恵子

Profile: ㈱日本長期信用銀行入行後、ムーディーズジャパン(株)格付けアナリストを経て、(株)コーポレートディレクションにてパートナー、プーズ・アンド・カンパニー(株)でヴァイスプレジデント(パートナー)を務める。2011年より東京都立大学経済経営学部教授、および同大学院経営学研究科教授。2020年より(株)IHI 社外取締役。2023年6月より当社取締役、旭化成(株)社外取締役。2024年6月より(株)三越伊勢丹ホールディングス社外取締役。



豊田通商グループの2024年3月期を振り返ると、成長を実現し続けていること、特に地域的にはアフリカビジネスや、事業的にはサーキュラーエコノミー関連のビジネス等、難易度の高いビジネスにも積極果敢に取り組んでいることを評価しています。一方で、事業の成長にマネジメント・コントロールが追いついておらず、特に本社の役割強化と事業部門の経営リテラシー向上については、まだ取り組む余地があるとも感じています。社外取締役として、全社戦略やグループ経営の視点から、ムリ・ムラ・ムダの無いコーポレート機能の充実や事業部門における経営力強化に貢献していきたいと考えています。特に、事業ポートフォリオマネジメントや成長分野への経営資源配分といった全社

戦略強化の観点と、リスクマネジメントやグループガバナンス等のリスクをコントロールする内部資源充実の観点との双方を意識しながら企業価値向上に努めていくのが重要な責務と認識しています。そのためにはビジネスの現場を知ること也不可欠であり、積極的に現場を見て回りたいと思っています。

豊田通商グループは、他の企業にはないユニークなポジショニングとビジネスモデルを有していると考えています。“Be the Right ONE”という言葉は、まさにそのことを的確に表しており、ステークホルダーの立場を代弁しながら、引き続き、その実現に貢献していきます。

豊田通商グループが常に自ら変革を志し、確固たる判断の基軸を持つために

社外取締役

新任 山口 悟郎

Profile: 1978年に京都セラミック(株)(現京セラ(株))に入社。その後、2003年、同社執行役員、2005年、同社執行役員上席、2009年、同社取締役兼執行役員常務、2013年、同社代表取締役社長兼執行役員社長を経て、2017年より、同社代表取締役会長、KDDI(株)社外取締役。2024年6月より当社取締役。



私は1978年に京都セラミック(株)(現京セラ(株))に入社し、以来46年間にわたって勤めてきました。一貫して半導体部品の営業に携わり、2013年から社長、2017年から会長として京セラグループの経営全般を見るようになりました。

この間、京セラの創業者・稲盛和夫が経営の実体験の中から紡ぎ出した実践哲学である「京セラフィロソフィ」の教えを受け、体得に努めてきました。その哲学の真髄は物事を判断するにあたって、「会社にとって都合がよいか悪いか」「儲かるか儲からないか」といった損得ではなく、「人間として何が正しいのか」を基準にするということです。私自身、特に重い判断を下さなければならぬ立場になればなるほど、抛りどころとなる羅針盤として、

この哲学を経営の根幹に据えてきました。

不確実性が高まる激動する時代環境の中において、経営の舵取りを誤ることなく、企業を正しい方向へと導いていくためには、常に自ら変革を志すとともに、周囲の環境に左右されることのない確固たる判断の基軸をもつことが求められます。豊田通商が事業の強みを生かし、社会やお客さまにとってかけがえのない存在へとさらなる進化を遂げていくにあたり、揺るがない判断の基軸とは何かについて、社外取締役として共に考えていきたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、豊田通商グループ基本理念において、「人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」ことを企業理念として掲げ、良き企業市民としてこの理念を適法・適正に実現するための原則的な行動規範として「行動指針」を定めています。

この基本理念にのっとり、「会社の業務の適正を確保する体制」を整備することによって、当社グループ固有の価値観・信念・日々の行動原則である「豊田通商DNA」を継承・深化させ、顧客視点での価値創造を推進し、豊田通商グループの社会的使命を果たすことを目的に、「内部統制システム構築の基本方針」を定めています。

この基本方針を基に、さらなる経営の効率化・透明化、コンプライアンスの徹底、財務体質の健全化を積極的に推進しています。また、コーポレート・ガバナンスの充実が、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために不可欠であるとする「コーポレートガバナンス・コード」の諸原則に当社はフルコンプライしていますが、実質的な内容に深化させるためのさらなる向上に向け、真摯に対応していきます。

ステークホルダーの皆さまに満足いただける付加価値の提供を行い、事業を通じて社会に貢献することが、豊田通商グループの持続的な成長を加速し、企業価値向上につながると考えています。

コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、経営の透明性および健全性の観点から監査役会設置会社の形態を採用し、経営の効率化と内部統制の強化を目的に執行役員制度を導入しています。

また、本部制による連結経営を推進しており、本部CEO*が執行のトップとなる営業8本部に、コーポレート部門を加えた組織編成になっています。

取締役会長を非執行の取締役とし、取締役会の議長ならびに役員報酬委員会・役員人事委員会の委員長とすることで執行からの独立性を高めています。取締役を兼務する執行役員は社長(CEO)、CSO*、CFO*の3名としています。独立社外取締役が1/3以上を占める取締役会は経営上の重要事項の意思決定と業務執行の監督を担うことで、経営の健全化および取締役会の機能強化・質の向上を図ります。社外取締役の4名は、外国人や企業経営者からも迎える等、引き続き高度な専門的知見を有する識者を含み、女性も2名起用する等、ダイバーシティを強化しています。

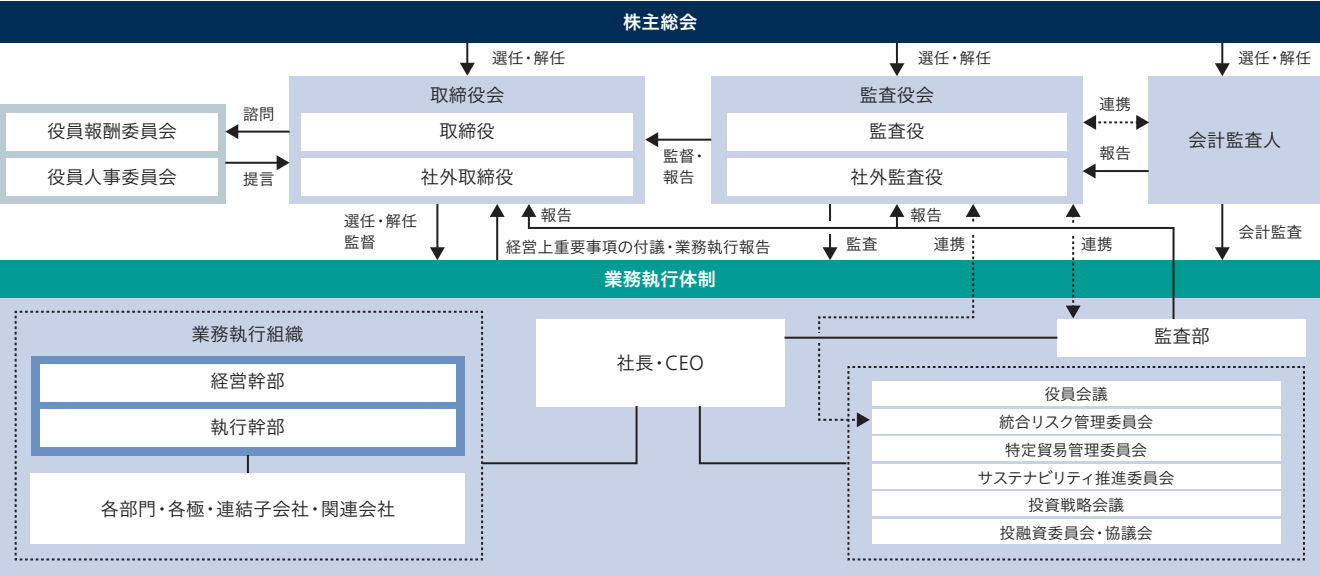
本部CEOや、コーポレート部門各機能のトップには経営幹部が就くことにより、現場に密着したスピード感のある経営を実践します。また、高い専門性を発揮させるため、CTO*、CSO、CFO、CHRO*を各機能の最高責任者として設置し、ガバナンス機能の強化を行うとともに任務と責任を明確にすることで、専門性の強化と意思決定スピードの向上を図っています。

* CEO:Chief Executive Officer CSO:Chief Strategy Officer
CFO:Chief Financial Officer CTO:Chief Technology Officer
CHRO:Chief Human Resources Officer

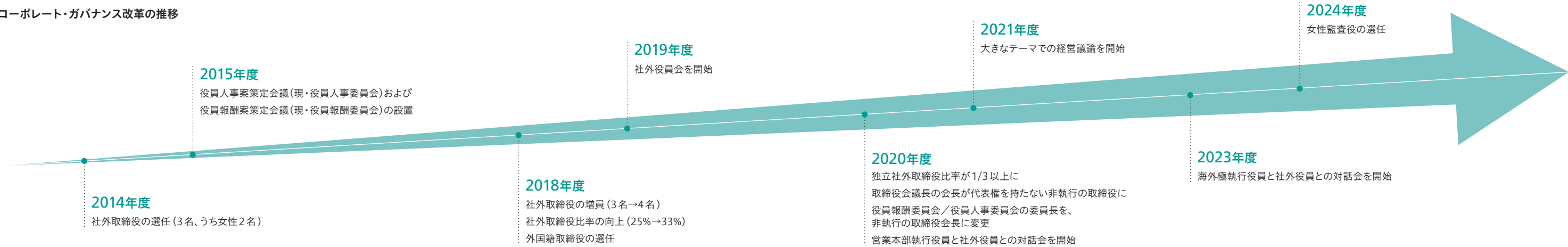
コーポレート・ガバナンス体制サマリー(2024年6月21日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役 うち社外取締役	8名 4名(うち外国人1名、女性2名) *独立役員は3名
取締役会議長	非執行の取締役会長
監査役 うち社外監査役	5名 3名(うち、女性1名) *全て独立役員
取締役会諮問機関	役員報酬委員会 役員人事委員会 *いずれも委員長は非執行の取締役会長で、独立社外取締役3名と社内取締役2名の5名で構成
監督機能強化のための会議	営業本部、海外極執行役員と社外役員による対話会 社外取締役と社外監査役による社外役員会 取締役会メンバーによる「大きなテーマでの経営議論」

コーポレート・ガバナンス体制図(2024年6月現在)



コーポレート・ガバナンス改革の推移



コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は取締役8名(うち4名が社外取締役)で構成されており、経営上の重要事項について意思決定を行うとともに、取締役の業務執行を監督しています。さらに、定期的に営業本部の執行状況を営業本部CEOから報告し、モニタリングを行っています。社外取締役4名のうち3名は国内証券取引所が定める独立性基準を満たした独立役員として届け出を行っています。加えて、非執行の取締役会長が議長を務めることで、取締役会の独立性を高めています。取締役の任期は1年で、取締役会は原則月1回開催しています。

2024年3月期 取締役会決議・報告事項

テーマ	主な決議・報告事項	
経営戦略	●経営メッセージ ●大きなテーマの経営議論のフィードバック ●株主還元方針	●中期経営計画ならびに年度利益計画 ●サステナビリティ推進 ●本部・SBU・部の組織と体制
コーポレート・ガバナンス	●取締役会実効性評価 ●役員人事・報酬 ●統合リスク管理 ●取締役会議案の年間予定 ●監査役会指摘事項への	進捗報告 ●政策保有株式の保有意義の検証 ●監査役、監査部の監査報告 ●IR活動報告
執行の監督	●決裁関連、利益計画の進捗 ●競業取引および利益相反取引 ●コンプライアンスに関する状況報告	●投資の状況 ●「内部統制システム構築の基本方針」関連 ●安全報告
投融資案件	●電池事業関連ほか一定規模以上の投融資案件	
その他	●安全とコンプライアンスの総点検	●主な規定の改定 ●株主総会議案

役員人事委員会・役員報酬委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、「役員人事委員会」ならびに「役員報酬委員会」を設置しており、いずれも代表権を持たず業務執行に関与しない取締役会長が委員長を務めています。いずれの委員会も独立社外取締役3名と社内取締役2名の5名で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めることで、客観性と透明性を高めています。

役員人事委員会では、取締役、監査役、経営幹部の選解任および人事案に関する審議、社長後継者育成計画の策定・運用、その他役員人事に関する重要事項について審議します。

役員報酬委員会では、当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針、役員報酬体系、株主総会に上程する役員報酬議案、

その他役員報酬に関する重要事項について審議します。

2024年3月期では、役員人事委員会を3回、役員報酬委員会を1回開催しました。

なお、2024年6月21日現在の両委員会の役員構成は以下の通りです。

- 委員長 村上 晃彦(取締役会長)
- 委員 貸谷 伊知郎(取締役社長)
- 委員 井上 ゆかり(社外取締役)
- 委員 松田 千恵子(社外取締役)
- 委員 山口 悟郎(社外取締役)

監督機能強化に向けた取り組み

社外取締役が経営の助言・監督機能を十分に果たせるよう、取締役会資料送付の早期化を行うとともに、取締役会事務局が毎回、提案部署と共に事前説明を行い、事業の内容をしっかりと理解した上で、取締役会での議論に臨めるようなサポート体制を構築しています。

また、主に取締役会で検討した案件について、当社に対する理解を深めることを目的に、社外役員による現地視察を行っています。2024年3月期には、日本国内だけでなく、アフリカ統括会社のCFAO本社へ訪問し、コートジボワールのスーパーマーケット視察等、アフリカ事業の視察を行うとともに、米国の電池工場サイトの視察、アルゼンチンにある標高約4,000メートルに位置するリチウムの採掘現場および隣接する炭酸リチウム精製工場視察を実施しました。

さらに、社外役員が当事業に対する理解を深めることを目的に以下の会議を開催し、社外の視点でのアドバイスをいただいています。

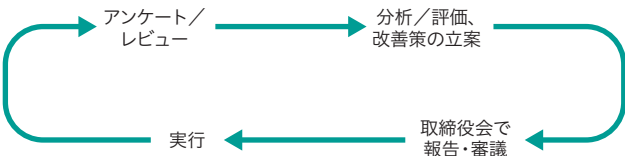
営業本部/海外極執行役員と社外役員による対話会	各営業本部、各海外極の執行役員から事業の状況や抱える課題等を社外役員に報告し、対話を行う。2024年3月期からは新たに海外極も対象に追加。2024年3月期は9回開催。
社外取締役と社外監査役による社外役員会	社外役員同士で自由闊達な意見交換を行う。2024年3月期は2回開催。
大きなテーマでの経営議論	取締役・監査役に加えて、副社長、関係する経営幹部・執行幹部が参加。経営課題の大きなテーマについて自由闊達に意見交換を行い、その結果を当社の中期経営計画に反映。2024年3月期のテーマは以下の通り。 ①組織再編について ②豊田通商DNA継承・進化プロジェクトについて ③社外取締役による基調講演

取締役会実効性評価

実効性評価の概要

当社は、継続的なコーポレート・ガバナンスの実効性の維持・向上を目的とし、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。

実効性評価のプロセス



2023年3月期の課題を踏まえて、2024年3月期に実施した主な取り組み

取り組みが望まれる課題
社外役員への現地視察機会のさらなる提供
営業本部と社外役員との対話会の拡充
取締役会上程金額基準の見直し 監査役会の指摘事項に関する進捗報告

2024年3月期で特定された課題と、課題を踏まえて設定した2025年3月期の対応案

取り組みが望まれる課題
主要なリスクに関する報告・議論の充実化
人的資本についての報告内容・討議を拡充
組織再編による改革の進捗報告や事業の将来像に関する情報提供
IR活動に関する情報共有の拡充



フランス アフリカ統括会社CFAO本社訪問

評価実施概要

対象者	全取締役(8名)および全監査役(5名)
重点テーマ	さらなる取締役会の実効性向上
評価項目	① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営 ③ 取締役会の議案・議論プロセス ④ 取締役会を支える体制 ⑤ 取締役・監査役の評価 等

実効性評価の結果

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

主な取り組み
現場視察を兼ねて取締役会を社外開催する他、重要拠点の現場視察を計画的に実施
課題を抱えている事業の相談等、対話会の内容拡充 社外役員と各海外極*執行役員との対話会を新たに実施 *北米極、東アジア極、豪亜極(欧州極は2025年3月期に実施予定)
取締役会上程金額基準を見直し、会社の業容拡大に沿って金額基準を引き上げ 監査役会からの指摘事項について、取締役会で進捗を報告

対応案
「大きなテーマでの経営議論」で当社経営に及ぼすリスクについて議論
人的資本経営について取締役会での報告内容の拡充
新組織体制での方向性等について営業本部と社外役員による対話会で報告
IR活動を通じて得られた投資家からの意見を含め、IR活動に関する情報共有を充実化



アルゼンチン 炭酸リチウム精製工場視察

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス

当社は、社会・環境へ貢献する唯一無二の価値を創造し、「豊田通商ならではの」事業領域を確立するために、これからの未来を描き、「次の新しいステージ」へ踏み出し、“Be the Right ONE”を追求していきます。その実現に向けて、取締役会がその意思決定および経営の監督を適切に行うために、当社の取締役

および監査役として備えるべき専門性をスキルマトリックスとして整理しています。

当社の取締役・監査役が有している能力・経験は以下の通りです。

それぞれの専門性と豊富な経験に加え、ジェンダーや国際性等の多様性を確保した取締役会のメンバー構成により、さまざまなビジネス環境の変化に柔軟に対応できる体制をとっています。

必要とするスキル項目		スキル選定理由
企業経営		当社を取り巻く環境が激変する中、適切な経営判断を行い、当社の企業価値の持続的な成長を推進するために、企業経営の経験が必要な項目として選定しています。
グローバル		130以上の国・地域でビジネスを展開する当社グループにおいて、海外での実務経験や海外の生活・文化・事業環境等の豊富な知識・経験を必要な項目として選定しています。
営業・マーケティング		さまざまな商品や事業を取り扱う商社として、多様化する顧客ニーズに的確に対応するために、各市場に精通し、営業/マーケティング戦略の経験を必要な項目として選定しています。
財務・経理		資本効率の向上および財務基盤の健全性を維持しながら、戦略投資による持続的成長等を実現するために、財務・経理分野における知識・経験を必要な項目として選定しています。
法務・RM		持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するコーポレート・ガバナンス体制の整備やアフリカ等新興国での事業展開を支えるリスク管理体制構築のために、法務・リスクマネジメントの専門性・経験を必要な項目として選定しています。
技術・デジタル		モビリティ分野を中心としたテクノロジーの進化へ対応するために、IT/デジタルトランスフォーメーション等新技術・新サービスに関する知識・経験を必要な項目として選定しています。
ESG		当社グループにとってのサステナビリティは、「経営そのもの」であり、ESGの課題に向き合い、長期的な視野を持って持続的な企業価値向上を目指すための知識・経験を必要な項目として選定しています。

		氏名	取締役・監査役が有している能力・経験						
			企業経営	グローバル	営業・ マーケティング	財務・経理	法務・RM	技術・デジタル	ESG
取締役	社内	村上 晃彦	○	○	○				○
		貸谷 伊知郎	○	○	○				○
		富永 浩史	○	○		○		○	○
		岩本 秀之	○	○		○	○		○
	社外	Didier Leroy	○	○	○				○
		井上 ゆかり	○	○	○				○
		松田 千恵子	○	○		○	○		○
		山口 悟郎	○	○	○			○	○
監査役	社内	宮崎 和政		○		○			○
		林 健太郎		○		○	○		○
	社外	高橋 勉		○		○			○
		田上 静之		○			○		○
		別府 理佳子		○			○		○

社外取締役および社外監査役の選任理由と出席状況

	氏名／選任理由	兼業情報	2024年3月期の出席状況
社外取締役	Didier Leroy トヨタ自動車(株)およびその関連会社の役員を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験とグローバルかつ特に自動車産業に関わる高度な専門知見を有しています。それらを活かして、当社の事業全般および経営についての助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	トヨタモーターヨーロッパ(株)取締役会長	取締役会 13／13回
	井上 ゆかり 日本ケロッグ(同)の代表職務執行者社長等グローバル企業の役員を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験とグローバルかつ特に消費者向けビジネスに関わる高度な専門的知見を有しています。それらを活かして、当社の事業全般および経営についての助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていたことを期待して、引き続き選任しています。	日本ケロッグ(同)代表職務執行者社長	取締役会 13／13回
	松田 千恵子 銀行・格付機関での業務経験や研究者としての活動、事業会社の社外役員の経験等により、特に企業経営、財務、コーポレートガバナンスの分野に関わる豊富な経験と高度な専門的知見を有しています。それらを活かして、当社の事業全般および経営についての助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	東京都立大学 経済経営学部教授 東京都立大学大学院 経営学研究科教授 (株)IHI 社外取締役 旭化成(株)社外取締役 (株)三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役	取締役会 9／10回*1
	山口 悟郎 大手電子部品・機器メーカーである京セラ(株)の代表取締役社長、会長を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験とグローバルかつ特にエレクトロニクス分野に関わる高度な専門的知見を有しています。それらを活かして、当社の事業全般および経営についての助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていたことを期待して、新たに選任しています。	京セラ(株)代表取締役会長 KDDI (株)社外取締役	—*2
	高橋 勉 長年にわたり公認会計士として従事し、かつ有限責任あずさ監査法人の要職を経験しており、企業会計、企業監査およびコンプライアンスに関する豊富な経験と高い専門的知見を有しています。それらを活かして、社外監査役として独立中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監査していることから、引き続き選任しています。	(株)スカパー JSAT ホールディングス 社外監査役 みずほ信託銀行(株) 社外取締役(監査等委員)	取締役会 12／13回 監査役会 13／14回
社外監査役	田上 静之 凸版印刷(株)(現TOPPANホールディングス(株))の米国現地法人社長、経営監査室長、常勤監査役を歴任する等、グローバルな企業経営ならびにに監査業務に関わる豊富な経験と高度な知見を有しています。それらを活かして、社外監査役として独立中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監査することができるものと考え、引き続き選任しています。	—	取締役会 13／13回 監査役会 14／14回
	別府 理佳子 *3 国内外において長年にわたり弁護士として従事し、特に国際商事取引、M&A等の分野での豊富な経験と高度な専門的知見を有しています。それらを活かして、社外監査役として独立中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監査することができるものと考え、新たに選任しています。	スクワイヤ外国法共同事業法律事務所 パートナー弁護士 三菱マテリアル(株)社外取締役	—*4

*1 松田千恵子氏は、2023年6月23日(第102回定時株主総会開催日)に就任したため、出席対象となる取締役会の回数は他の取締役と異なっています。
*2 山口悟郎氏は、2024年6月21日(第103回定時株主総会開催日)に就任しています。
*3 別府理佳子氏の戸籍上の氏名は沖浦理佳子氏です。
*4 別府理佳子氏は、2024年6月21日(第103回定時株主総会開催日)に就任しています。

コーポレート・ガバナンス

監査役会

監査役会は監査役5名(うち3名が独立社外監査役)で構成され、社外の視点からのチェック機能を確保しています。各監査役は、社外を含む取締役、執行役員および会計監査人、さらには内部監査部門等と定期的に意見交換を行い、業務執行の適法化・適正化・効率化に努めています。監査役会は原則月1回開催しています。監査役による監査は、監査役会で承認され、取締役会で報告された監査方針および計画に基づき、コンプライアンスの対応、リスク管理体制を中心とした内部統制状況を重点として取締役の職務執行の監査が実施されています。会計監査人の監査結果の相当性についても監査が行われています。また、社外監査役を含む監査役の職務を補助する専従スタッフを配属しています。

取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する内容および決定方法

決定方針および決定プロセス

当社の取締役の報酬は、基本報酬としての〔i〕固定報酬と、業績連動報酬としての〔ii〕賞与(短期インセンティブ)、〔iii〕譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ)で構成しています。固定報酬と業績連動報酬の比率は、50:50を目安としています。また、業績連動報酬のうち、「賞与」と「譲渡制限付株式報酬」の比率は、70:30としています。各事業年度における業績連動報酬の支給額は、取締役が当社グループ全体の最終利益(臨時的、偶発的に発生した収益および損失を含む)に対して責任を負うことから、役位ごとに前事業年度の連結当期利益(親会社の所有者に帰属)を指標として決定しています。

ただし、社外取締役は業務執行から独立した立場であることから、固定報酬のみを支給し、賞与および譲渡制限付株式報酬は支給しません。監査役においても監査を適切に行うため独立した立場であることから、固定報酬のみを支給しています。

当社は、取締役会の諮問機関として、過半数が独立社外取締役で構成される「役員報酬委員会」を設置しています。同委員会の委員長は代表権を持たず業務執行に関与しない取締役会長が務めています。「役員報酬委員会」は当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針(以下「本方針」)、役員報酬体系、株主総会に上程する役員報酬議案、その他の役員報酬に関する重要事項について審議します。

取締役会は、係る審議結果を踏まえて本方針、株主総会に上程する役員報酬議案(役員賞与支給の件)および譲渡制限付株式報酬に係る取締役の個人別の報酬を決議します。なお、固定報酬および賞与に係る取締役の個人別の報酬額については、柔軟かつ機動的に行う観点から、代表取締役社長へ決定を委任しています。代表取締役社長は、役員報酬委員会の各構成員からの個別の意見聴取結果も踏まえ、本方針に従って取締役の個人別の報酬額を決定しています。取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、取締役会で決議された本方針と整合していることや、役員報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認の上、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

各報酬の決定方法

〔i〕固定報酬

固定報酬は月例報酬とし、業界他社の報酬データ等を参考として、各取締役の役位とその職責を勘案し、妥当な水準を設定しています。

〔ii〕賞与

各事業年度における個人別の賞与の支給額は、役位ごとに応じて定める業績連動報酬の合計額の70%に対し、必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえた調整を行い決定しています。

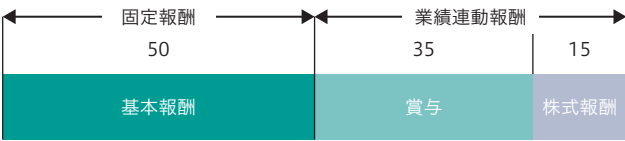
〔iii〕譲渡制限付株式報酬

各事業年度における個人別の譲渡制限付株式報酬の支給額は、役位ごとに応じて定める業績連動報酬の合計額の30%に対し、必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえた調整を行い決定しています。

ただし、当該取締役に譲渡制限付株式報酬を付与することが相当でない事由がある場合には、当該取締役の業績連動報酬の全額を賞与として支給します。

譲渡制限付株式報酬に係る譲渡制限は、退任日をもって解除されます。譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭債権とし、その総額は上記の取締役の固定報酬ならびに賞与とは別枠で年額2億円以内、割り当てる株式の種類は普通株式(割当契約において譲渡制限を付したものを)を発行または処分、その総数は合計で年20万株以内(2020年6月23日定時株主総会決議)としています。各取締役への具体的な支給時期および配分については、役員報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会において決定します。

各取締役の報酬イメージ



役員の区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2024年3月31日時点)

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員 の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞与	譲渡制限付 株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	530 (57)	260 (57)	190 (－)	79 (－)	9 (5)
監査役 (うち社外監査役)	126 (43)	126 (43)	－ (－)	－ (－)	5 (3)
合計 (うち社外役員)	657 (100)	387 (100)	190 (－)	79 (－)	14 (8)

- *1 使用人兼務取締役はいません。
- *2 上記には、2023年6月23日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名を含んでいます。
- *3 2020年6月23日開催の第99回定時株主総会決議により、①取締役に対する固定報酬に係る報酬枠は年額6億円以内(うち社外取締役は年額90百万円以内)、②株式報酬に係る報酬枠は年額2億円以内(割り当てる株式の総数は年間20万株以内)と定められています。なお、上記①の決議に係る株主総会終結時点での取締役は8名(うち社外取締役4名)、上記②の決議に係る株主総会終結時点での取締役(社外取締役を除く)は4名です。
- *4 2014年6月20日開催の第93回定時株主総会決議により、監査役に対する報酬枠は月額16百万円以内と定められています。なお、当該決議に係る株主総会終結時点での監査役は5名(うち社外監査役3名)です。
- *5 報酬等の総額には、2024年6月21日開催の第103回定時株主総会において決議された以下の役員賞与が含まれています。
取締役 4名 190百万円
- *6 上記報酬等のうち、「賞与」および「株式報酬」に係る業績指標である前事業年度の連結当期利益(親会社の所有者に帰属)は3,314億円です。
- *7 上記の「株式報酬」は、参考値として、当事業年度に係る株式報酬である譲渡制限付株式と引換えにする払込みに充てるための金銭債権として付与を想定(暫定)している額を記載しています。
- *8 当事業年度の固定報酬および賞与に係る取締役の個人別の報酬額の決定は、当社取締役会決議に基づき当社代表取締役社長 CEO 貧谷伊知郎に委任します。当該委任の内容、理由等については、前ページの「決定方針および決定プロセス」をご参照ください。

当社が保有する株式に関する事項(2024年3月31日現在)

政策保有に関する方針

●政策保有に関する方針

当社の企業価値の持続的向上には、さまざまな企業との取引関係・協業関係の維持・強化が必要となります。当社は重要取引先・協業先として当社の中長期的な視点から有益かつ重要と判断する投資株式(政策保有株式)を、限定的かつ戦略的に保有することとしています。年1回取締役会に保有継続の可否および

保有株式の見直し結果を報告し、その中で保有継続意義のない株式については縮減を進めています。

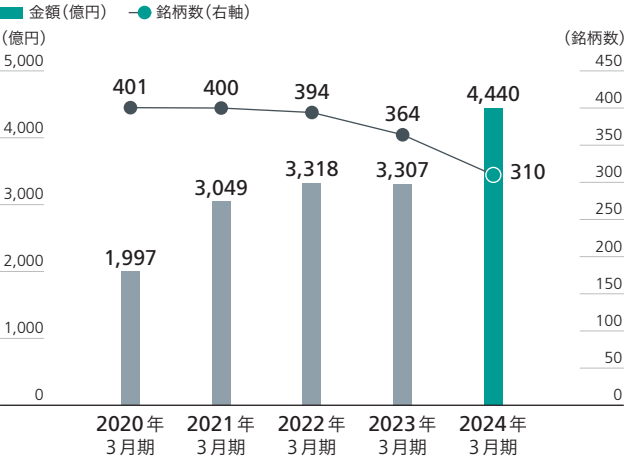
なお、2024年3月期には、一部売却等を行った9銘柄を含めず、59銘柄(2023年3月期の貸借対照表計上額:計393億円)を縮減しました。

●政策保有の適否の検証

資本コストをベースとした当社独自の指標を用いた収益性や相手先との事業関係構築・維持・強化、地域や社会発展への貢献・協力等を総合的に勘案し、保有継続の可否および保有株式数を見直しています。

必要に応じて、保有先の企業と企業価値の維持・向上や持続的成長を促す観点からの建設的な対話を行い、経営上の課題の共有や問題の改善につなげています。

政策保有株式の保有状況



	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
銘柄数	401	400	394	364	310
貸借対照表計上額の合計額(億円)(A)	1,997	3,049	3,318	3,307	4,440
連結資本合計(億円)(B)	13,724	16,580	19,428	20,685	26,201
比率(A÷B)	14.6%	18.4%	17.1%	16.0%	16.9%

マネジメント体制

取締役 * 代表取締役



取締役会長
村上 晃彦



取締役社長*
貸谷 伊知郎



取締役*
富永 浩史



取締役*
岩本 秀之



取締役(社外)
Didier Leroy



取締役(社外)
井上 ゆかり



取締役(社外)
松田 千恵子



取締役(社外)
山口 悟郎

監査役



常勤監査役
宮崎 和政



常勤監査役
林 健太郎



監査役
高橋 勉



監査役
田上 静之



監査役
別府 理佳子

経営幹部

社長・CEO
貸谷 伊知郎

副社長、CTO、欧州極CEO
今井 斗志光

社長補佐、東京本社管掌、海外地域管掌、欧州地域統括

副社長、ライフスタイル本部CEO
綿貫 辰哉

社長補佐、国内地域・顧客管掌

CSO、新興地域(中南米)極CEO
富永 浩史

東京本社管掌(副)、国内地域・顧客管掌(副)、海外地域管掌(副)、新興地域(中南米)統括

CFO
岩本 秀之

サーキュラーエコノミー本部CEO
佐合 昭弘

アフリカ本部CEO、アフリカ極CEO
Richard Bielle

アフリカ地域統括、CFAO(セーフアーオー)社長

サプライチェーン本部CEO
江山 純

北米極CEO
秦 直之

北米地域統括、豊田通商アメリカ社社長

豪亜極CEO
前田 滋樹

豪亜地域統括、豊田通商タイランド社社長、豊田通商タイホールディングス社社長

グリーンインフラ本部CEO、新興地域(中東・中央アジア)極CEO
国弘 浩介

新興地域(中東・中央アジア)統括

モビリティ本部CEO
原田 繁

マルチブランドSBU

東アジア極CEO
濱田 明生

東アジア地域統括、東アジア総代表、豊田通商(中国)社総経理

CHRO
濱瀬 牧子

メタル+(Plus)本部CEO
廣部 貴巳

モビリティ素材ソリューションSBU

デジタルソリューション本部CEO
松崎 英治

ICTソリューションSBU

執行幹部

デジタルソリューション本部COO、カンパニープレジデント
柿原 安博

デバイス&ソフトウェアソリューションSBU、(株)ネクスティ エレクトロニクス社長

北米極CEO補佐
服部 治行

北米地域、豊田通商アメリカ社副社長

サプライチェーン本部COO
金澤 勇一

グローバル部品SBU

サーキュラーエコノミー本部COO
片山 昌治

資源開発SBU、資源循環SBU

CSO補佐、アフリカ本部COO、アフリカ極CEO補佐
岡田 江平

アフリカ地域

新興地域(中東・中央アジア)極CEO補佐
米永 裕史

新興地域(中東・中央アジア)

サーキュラーエコノミー本部COO
浦田 和幸

電動化サプライチェーンSBU

豪亜極CEO補佐、カンパニープレジデント
中山 弘揮

豪亜地域、豊田通商インドネシア社社長

ライフスタイル本部COO
南 浩二

フード&アグリビジネスSBU

サプライチェーン本部COO
堀崎 太

部品・用品・機能品SBU

サーキュラーエコノミー本部COO
佐藤 一範

サステナブル素材SBU

ライフスタイル本部COO
反尾 敏幸

ウェルネスSBU

CTO補佐
唐戸 潤

欧州極CEO補佐、カンパニープレジデント
石井 宏昌

欧州地域、豊田通商ヨーロッパ社社長、豊田通商UK社社長

アフリカ本部COO、アフリカ極CEO補佐
平田 竜也

インフラSBU、ヘルスケアSBU、コンシューマーSBU、アフリカ地域、CFAO(セーフアーオー)社副社長

サーキュラーエコノミー本部COO、カンパニープレジデント
尾崎 真人

豊通ケミブラス(株)社長

豪亜極CEO補佐、カンパニープレジデント
八廣 展明

豪亜地域、豊田通商インドニア社社長

モビリティ本部COO
赤坂 拓郎

トヨタSBU、バリューチェーンSBU

アフリカ本部COO、アフリカ極CEO補佐
大塚 慎一郎

モビリティSBU、アフリカ地域

新興地域(中南米)極CEO補佐、カンパニープレジデント
加藤 茂治

新興地域(中南米)、豊田通商ベネズエラ社社長、豊田通商コロンビア社社長、NovaAgri(ノバアグリ)社会長兼CEO

メタル+(Plus)本部COO
柳澤 宏

メタルソリューションSBU

CFO補佐
近藤 祐子

CFO補佐
會田 靖

CSO補佐
小畑 茂生

グリーンインフラ本部COO
牧野 雄次

機械インフラSBU、豊田支店長

サプライチェーン本部COO
遠藤 昭弘

ロジスティクス・モジュールSBU

グリーンインフラ本部COO
石黒 敏之

グリーンエネルギーSBU

北米極CEO補佐
James Blyth

北米地域、豊田通商アメリカ社副社長

豪亜極CEO補佐、カンパニープレジデント
Zhao Junmin

豪亜地域、豊田通商アジアパシフィック社社長

CEO : Chief Executive Officer
CTO : Chief Technology Officer
CSO : Chief Strategy Officer
CFO : Chief Financial Officer
CHRO : Chief Human Resources Officer
COO : Chief Operating Officer