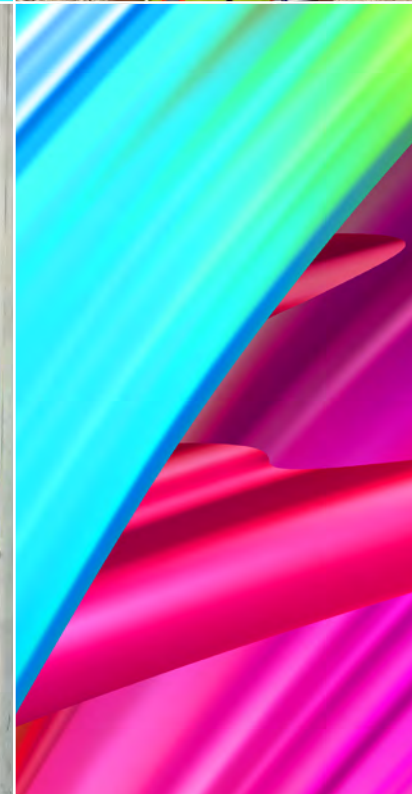
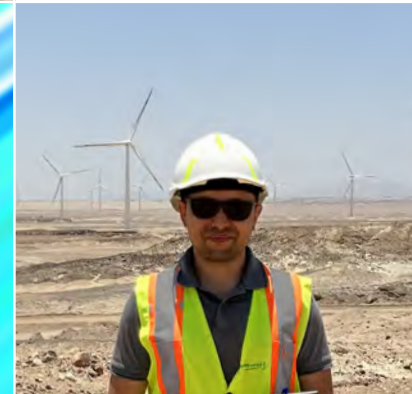
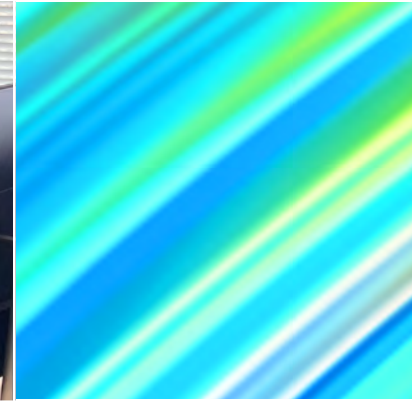


Human Capital Report

2026



Contents

Introduction

- 06 事業成長と人・組織の変遷
- 07 Mission・Vision・Values
- 08 豊田通商 DNA
- 09 豊通パーソンとは

Strategy

～異能の総合商社として～

- 13 人財・組織戦略
(人と組織の中期ビジョン)
- 14 価値創出に向けた「人・組織」
の次元上昇ストーリー
- 15 エンゲージメント向上に
向けた取り組み

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

- 31 ウェルビーイング
- 32 コンプライアンス
- 33 人権尊重
- 34 グローバル経営を支える人事体制
- 36 社員とのコミュニケーション
- 37 外部評価

Metrics list

- 39 人的資本メトリクス

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

Human Capital Report 構成ガイド

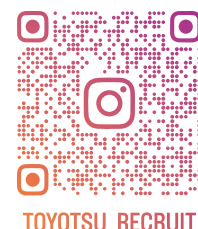
Human Capital Reportは、非財務情報のうち人的資本に関する戦略や取り組みをまとめた冊子です。

今回は、豊田通商で活躍する人財像を読者の皆さまにイメージしていただくとともに、当社グループの人事施策への理解を深めていただきたいと考え、「Growth Story」に注力しました。

▼ 情報開示



豊田通商で働くことに興味・関心をもってくださる皆さまに当社の魅力を知っていただくとともに、より身近に感じていただけるよう、2025年8月にInstagramの採用アカウントを開設しました。このアカウントでは、採用選考に関する情報に加え、社員や仕事内容の紹介など、当社でいきいきと働くことをイメージしていただけるような、“豊田通商ならでは”の情報を発信しています。



▼ Human Capital Reportに込めた思い



Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

At a glance

豊田通商とは



従業員数

単体 **3,260** 名連結 **74,927** 名

*在籍出向者を含み、受入出向者を除く



展開国数

約 **130** カ国・地域社員エンゲージメント **72%**

個の可能性を解き放つ機会提供



入社8年以内の海外駐在率

76.4 %

海外での勤務者数

605 名

一人当たり研修受講時間

41.6 時間/年人財開発・研修の費用
総費用**6.4** 億円

一人当たり19.5万円

グローバルリーダーの育成



リーダーシップ開発に関わる選抜研修受講者数(累計)

Global Advanced
Leadership Program**214** 名Leadership
Development Program**415** 名経営者育成
プログラム**146** 名

新しいマネジメントスタイルに適合したマネジメント職育成

Hybrid
Communication
Program 受講者数**559** 名ライン長受講率 **76.8** %

(2026年3月末時点)

組織

社員を活かす環境 **70%**

働きやすさの向上



有給休暇取得率

66.5 %

一人当たり残業時間

21.0 時間/月健康経営優良法人
(ホワイト500)**6** 年連続取得

自発的離職率

2.3 %

DE&Iの推進



女性社員比率

31.7 %

男性育児休業取得率

91.9 %

女性マネジメント職比率

10.8 %

*2026年4月時点

社外
取締役比率**50** %取締役
(10名)女性
取締役比率**30** %

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

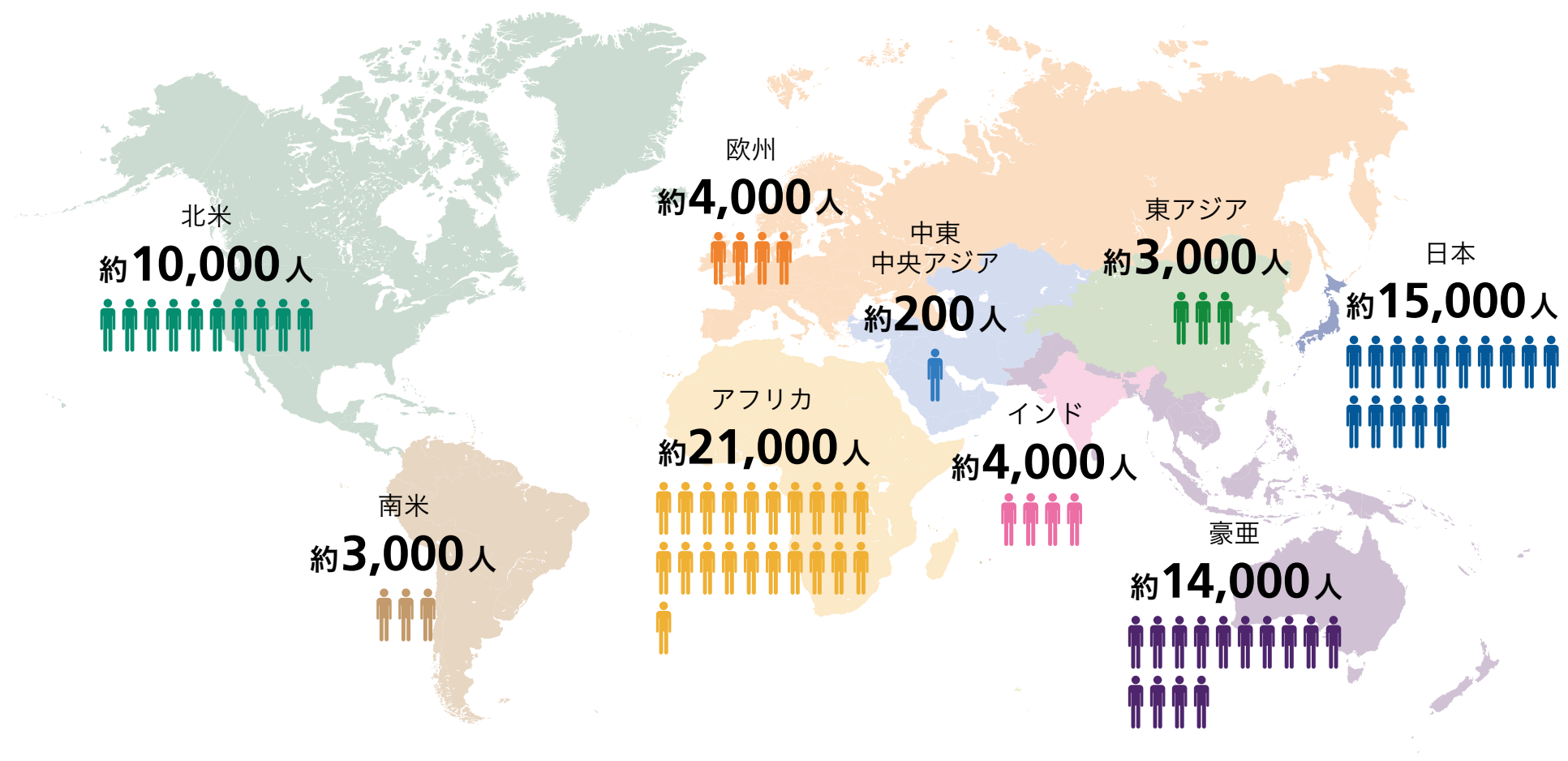
Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

グローバルに展開する豊田通商グループ

当社グループは、歴史的にさまざまな企業との統合やパートナーシップにより事業やその展開地域を拡大しており、全世界約130カ国・地域、1,000社以上の拠点において、グローバルに多様性に富む約7万人の社員が働いています。



Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

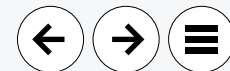
Metrics list



Introduction

- 06 事業成長と人・組織の変遷
- 07 Mission・Vision・Values
- 08 豊田通商 DNA
- 09 豊通パーソンとは

05



Introduction

- 06 事業成長と人・組織の変遷
- 07 Mission・Vision・Values
- 08 豊田通商 DNA
- 09 豊通パーソンとは

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

事業成長と人・組織の変遷

Vision



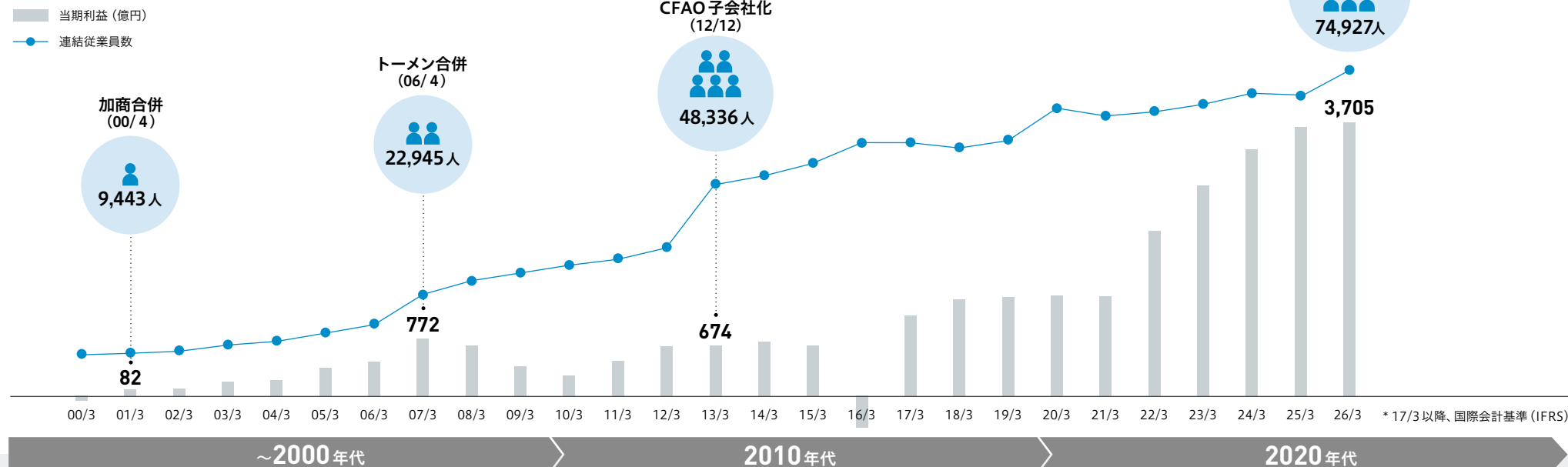
活躍の場をグローバルへ



新たな種まきの加速



“代替不可能・唯一無二”
の存在



事業戦略を
実現する
戦略的
人財育成

駐在員の育成

1952年 初の海外事務所開設
2011年 若手海外派遣拡大

グローバルとしての優秀人財育成

2008年 グローバル選抜研修開始
2009年 初の海外スタッフ日本転勤

グローバルでの適所適財

2014年 グローバル人事委員会開始
2015年 グローバルの異動ポリシー展開
2021年 豊田通商本社で初の海外社員による部長就任

多様な
人財の
活躍促進

女性活躍の推進

2006年 ダイバーシティ推進室設置
2007年 キャリアブリッジ制度導入
2017年 担当職・業務職の職掌統合

柔軟な働き方の促進

2014年 D&I宣言
2016年 在宅勤務制度導入

働きがいの向上

2023年 育習の推奨
2023年 障がい者の活躍する場づくり
2024年 アンコンシャスバイアス研修開始
2025年 定年後キャリア支援施策

Introduction

- 06 事業成長と人・組織の変遷
- 07 Mission・Vision・Values
- 08 豊田通商DNA
- 09 豊通パーソンとは

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

Mission・Vision・Values

私たち豊田通商グループは「未来の子供たちにより良い地球を届ける」という Mission を掲げ、
 唯一無二の存在“Be the Right ONE”になることを目指します。
 そのために、当社の中で脈々と受け継がれてきた豊田通商 DNA を一人ひとりが覚醒させていきます。



* Gembality: Gemba (現場=現地・現物) + Reality (現実) の造語

Introduction

- 06 事業成長と人・組織の変遷
- 07 Mission・Vision・Values
- 08 豊田通商 DNA
- 09 豊通パーソンとは

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

豊田通商 DNA

豊田通商は2000年以降、加商・トーメンの合併・CFAO子会社化等を通じて飛躍的な発展を遂げるとともに従業員数も増加・多様化してきました。そのように従業員や価値観が多様化する中、当社の強みの源泉である「豊田通商らしさ」をグローバル・次世代へ継承・進化させていくため、2023年からプロジェクトを立ち上げ、プロジェクトメンバーと経営で対話を重ね、2024年に「豊田通商DNA」を新たに制定しました。

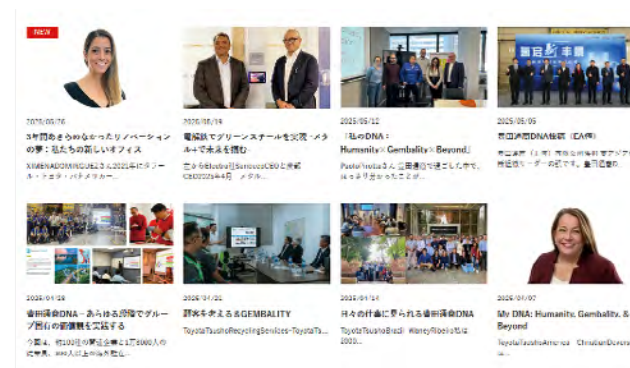
豊田通商DNAをグローバルで浸透するにあたり、従業員との数多くのタッチポイントを設けています。具体的には、社内向け紹介動画・説明会動画の展開、日本語・英語だけでなく、現地語でのリーフレット展開等を通じ、グローバルの従業員誰もが豊田通商DNAとは何か理解できるようなものを作成しています。また、従業員向けのワークショップの企画、全世界の従業員による、豊田通商DNAにちなんだ自らの経験を共有するウェブサイト을立ち上げ、豊田通商DNAを発揮している状態を具体的にイメージし、自ら体現してもらえるような機会を設けています。



現場従業員への豊田通商DNA浸透の様子



現地語での豊田通商DNAリーフレットの展開



グローバルでのDNAストーリーの共有



DNA Concept

“Be the Right ONE”であり続けるために
過去・現在・未来へと大切なことと行動を紡いでいく



Humanity
Gembality
Beyond

for us
私たちの基盤となる大切なこと

Humanity

誠実に (Integrity)
思いやる (Empathy)
情熱をもって (Passion)

for you
歴史のなかで培い変わらず大切にしている行動

Gembality

現場に寄り添う (Live in Gemba)
現実に向き合う (Face Reality)
やりぬく (Accomplish)

for future
これからの私たちが育んでいきたい志

Beyond

壁を超える (Beyond Borders)
共に、切り拓く
(Open up New World Together)
未来を創り出す (Create Future)

Introduction

- 06 事業成長と人・組織の変遷
- 07 Mission・Vision・Values
- 08 豊田通商DNA
- 09 豊通パーソンとは

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

AI時代に 遊び心と 温かみで 価値を創る

執行幹部
CHRO

小泉 綾子

1995年トヨタ自動車へ入社。アフリカ営業業務の豊田通商への全面移管を契機に、2023年同社へ転ずる。アフリカ本部COOを経て、2026年4月にCHROに就任。

豊田通商労働組合
委員長

巖 志乃

2013年入社。自動車用品担当にて、トヨタ自動車出向、中国駐在、サプライチェーン本部企画部(HR)、育児休業を経て、2026年より労働組合委員長を務める。

人事部 人事制度G
グループリーダー
渋谷 仁美

2000年入社。経営企画部、人事部を経て、インドネシアに駐在。現在は人事制度(異動、評価、昇格等)の企画・運営を担う組織のリーダーとして活躍。

人事部
部長

待永 礼

1999年入社。自動車部品のサプライチェーンマネジメント、新事業開発等を担当し、トヨタ自動車への出向も経験。ベルギー、タイ駐在を経て2024年より人事部長を務める。

異なる価値観を受け入れ、人を起点に価値を生み出してきた豊田通商。今回は、CHRO、人事部長、グループリーダー、労働組合委員長の4人がそれぞれの視点で、自社の人の魅力と人財・組織戦略の課題、そして社員の幸せと企業成長の両立について語り合いました。

豊田通商の「人」が持つ競争力

小泉 人的資本経営を考える上で、「その会社の社員が持つ強みは何か」という問いがあると思います。当社の場合、それは何より「明るい笑顔で元気に他者を受け入れられること」ではないでしょうか。統合を重ねて成長してき

た歴史があるからこそ、受け入れる文化が根付いています。異なるバックグラウンドを持つ人同士で摩擦が生じることもありますが、それを受け止め、柔軟に変化する力が当社の社員にはあると思います。

待永 「受け入れる」「オープンである」というのは、まさに当社のカルチャーですね。新卒採用の現場でも、学生から、当社の社員は寄り添ってくれる、「君のやりたいことをやるなら当社ではこうしたらどう？」とアドバイスしてくれる、と聞きます。素直に人を応援しようという姿勢があるのだと思います。

渋谷 「みんな仲間」というウェルカム意識が強いですよ

ね。私が入社を決めた理由も人でした。温かくて気さくな人が多いと感じます。また、私は2006年のトーメンとの合併時は経営企画部にいましたが、当時感じたのは距離の近さです。懐に入るのが早く、相手のことを考えて押しつけない。だからこそ、すぐに心の距離が縮まり、両社にとって機能する制度を一緒につくっていくことができたのだと思います。

待永 格好つけるよりも、自分の弱さも正直に見せながらオープンに信頼関係を築いていける人が多い。それが距離の近さにつながっているのではないのでしょうか。

巖 私は、それを謙虚だなと感じています。入社前に先

Introduction

- 06 事業成長と人・組織の変遷
- 07 Mission・Vision・Values
- 08 豊田通商DNA
- 09 豊通パーソンとは

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

AI時代に遊び心と温かみで価値を創る

輩社員の方と話したときも、「豊田通商ってすごいでしょ」という雰囲気は全くなく、常にこちらの目線で寄り添ってくれたのが印象に残っています。

小泉 ■ 以前、アフリカ本部にいたときの経験ですが、トヨタ自動車のアフリカでの営業関連業務を豊田通商に移管した際も、最初はお互いに緊張感があったのです。でも、いざ一緒に働き始めると、あっという間に馴染んでいきました。以前買収したフランスの商社であるCFAO社、昨年買収したアメリカのリサイクル企業であるRadius社といった、文化が異なる海外グループ企業とも協働できるのは、当社に受け入れる力があるからです。海外企業特有の良さをそのまま受け入れ、共に成長していきたいですね。

戦略の浸透に必要なのは 社員とのコミュニケーション

敵 ■ 先ほどの「謙虚さ」にも通じますが、当社の社員は受け入れる力がある一方で、自己主張が苦手なのかなと思う



こともあります。例えば、労働組合の立場から話すと、豊田通商の人事部は制度のアピールが控えめでもったいないと感じます。制度設計の担当者が「こういう困りごとの声から、この制度が生まれた」など、背景や思いを合わせて伝えてくれると、社員の納得感は大きく変わると思います。

小泉 ■ そうですね。健康経営も女性活躍も、実は商社トップクラスの実績がありますが、私も営業本部にいたときは、こうした実績を全く知りませんでした。社員に配慮した取り組みを真剣にやっているのにきちんと伝わっていない。人事としてうまく伝えていかなければと思います。

敵 ■ 報酬も同様で、基本給や賞与だけでなく、総報酬という観点で福利厚生や手当まで含めると、一人当たりへの投資は相当なものになります。それが社員に理解されていないところが本当にもったいない。謙虚すぎです、人事部の皆さん(笑)。

渋谷 ■ 確かに、思いも含めて伝えきれていない点は反省点ですね。間違いのないよう正しく説明しようとするあまり、現場の言葉になっていなかったかもしれません。生の声で「こういう思いで、今はこれを大事にしている」と伝えることが、社内の共感・浸透には大事ですね。

待永 ■ 価値観が多様化している今、全員にフィットする最大公約数を探すアプローチには限界があり、「結局2割しかカバーできない」ということになりかねません。それより「今会社は何を優先しているか、なぜこの施策をやっているか」を明示することが大事なのだと思います。賛否はあるかもしれないけれど、受け取る側に会社の意図を理解してもらうことが第一歩ですね。



敵 ■ 裏事情も含めて「担当者が悩みながら皆のためにやろうとした結果がこれです」と伝えてもらえるだけで、納得感は全然違います。そういう誠実な発信を期待しています。

豊田通商DNAこそAI時代に求められる

待永 ■ 現場で誠実に話すことの大切さの話が出ましたが、これは未来の人財像を考えるうえでもキーワードになる気がします。AIが普及し、誰もが生成AIによる最適解を使うようになれば、提案内容は競合他社と似通ってきます。その中で差別化する鍵は、AIが出したアウトプットを、相手の様子や空気を感じ取りながら、どう表現して伝えていくのか。現場のアート力こそが豊田通商のDNAである「Humanity」「Gembality」の表出だと思います。

渋谷 ■ 市場環境が複雑化する中で、AIにはできない人の気持ちを感じる力はもっと求められます。「Humanity」をどう伸ばしていくのが人事の挑戦テーマですね。

敵 ■ AIによるアウトプットの先にある「人の心に刺さる言

Introduction

- 06 事業成長と人・組織の変遷
- 07 Mission・Vision・Values
- 08 豊田通商DNA
- 09 豊通パーソンとは

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

AI時代に遊び心と温かみで価値を創る

葉選び」は、人間にしかできません。現場を知っているからこそ生まれる「この人がこういう表情になってくれたらうれしい」という気持ちをもとに、相手を想像しながら色付けを考えるプロセスこそ、人間にしかできない、仕事で一番わくわくする部分ですね。

小泉 ■ その色付けや味付けの部分こそが、まさに豊田通商DNAの3つめ「Beyond」です。AIの最適解をアレンジしていく遊び心。それがプラスされることで、温かみのある、心に響く価値を出せる。こうしたアプローチは、当社の社員は本質的に得意なはず。豊田通商のDNAを伸ばせば、どのような時代変化の中でも価値を創出できると思います。

個人の幸福と自発性でグローバルな成長へ

小泉 ■ AIと人の話が出ましたが、人事の最大の目的は社員の皆さんの幸福です。それはAIでは作れません。人と人が触れ合って、誰かに「今の良かったね」と言ってもらえ



たり、難しい仕事を達成したりしたときに感じるもの。そして、それを引っ張っていくのがリーダーだとすると、リーダー自身も幸せであってほしいと思います。

待永 ■ おっしゃる通りで、リーダーが楽しんでいないと、人をサポートするのは難しいですね。例えば海外駐在も、「面白い経験をする機会」とポジティブに捉えられるようなマインドセットを持ってもらいたいと思います。

渋谷 ■ 楽しさは物事の捉え方で変わっているの、人事部としては、社員の皆さんに日々の仕事を楽しむ気持ちを持ってもらえるような施策を仕掛けていきたいです。

巖 ■ 実際、楽しむための選択肢は会社の中にはたくさんあります。待つだけでなく自発的に「自分で機会を選び取っている」というマインドを持つだけで、働く楽しさは何倍にも膨らんでいくのではないのでしょうか。

小泉 ■ 従来からの変化という点で、2026年からエンゲージメントサーベイの結果を社内外に公開しています。また、社内向け動画プラットフォーム「ToyoTube」にて、社員の現場での挑戦を動画で発信し、「豊田通商ってこんな面白い経験ができますよ」ということを伝えています。

巖 ■ エンゲージメントサーベイの結果公開をきっかけに、「社員の皆さんはどうしますか？」という問いかけをぜひ発信していただきたいと思います。トップダウンとボトムアップの両輪で組織を良くしていくため、組合でもそのテーマで対話する機会を積極的に作っていきたくと思っています。

待永 ■ 個人の幸せ・自己実現と会社のグローバルな成長というのは、実はつながっていますよね。私はタイに駐在していたことがあり、最初は仕事の進め方に戸惑いまし



た。でも「タイやアジア地域は豊田通商グループにおいてどういう役割なのか」「その中で自分は何をしたいのか」を考え、果たしたい役割を明確にしたことで、自分も組織も成長できたと感じます。

小泉 ■ まさに「個が自律し、覚醒していく」プロセスですね。その感覚を海外グループ会社の方々も含め、皆に持ってもらいたいと思っています。グループ社員7万人が自発的・自律的に動いていく組織こそが、持続的な成長の土台です。2025年に開催されたTICADで、当社は国内最多の覚書を締結できましたが、これは現地でCFAO社が自発的に協力してくれたからこそできたことです。現場の自発的な行動や、お互いの強みを活用し合いながら成長していく。それが豊田通商らしいグローバルな成長なのだと思います。

渋谷 ■ やはり成長の源泉は、どこまでも豊田通商DNAの「Humanity」「Gembality」「Beyond」の体現にありますね。そのための環境づくりのために、私たちがすべきことを引き続き考えていきたいと思っています。

Introduction

- 06 事業成長と人・組織の変遷
- 07 Mission・Vision・Values
- 08 豊田通商DNA
- 09 豊通パーソンとは

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list



Strategy

～異能の総合商社として～

- 13 人財・組織戦略(人と組織の中期ビジョン)
- 14 価値創出に向けた「人・組織」の次元上昇ストーリー
- 15 エンゲージメント向上に向けた取り組み

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

- 13 人財・組織戦略
(人と組織の中期ビジョン)
- 14 価値創出に向けた「人・組織」
の次元上昇ストーリー
- 15 エンゲージメント向上に
向けた取り組み

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

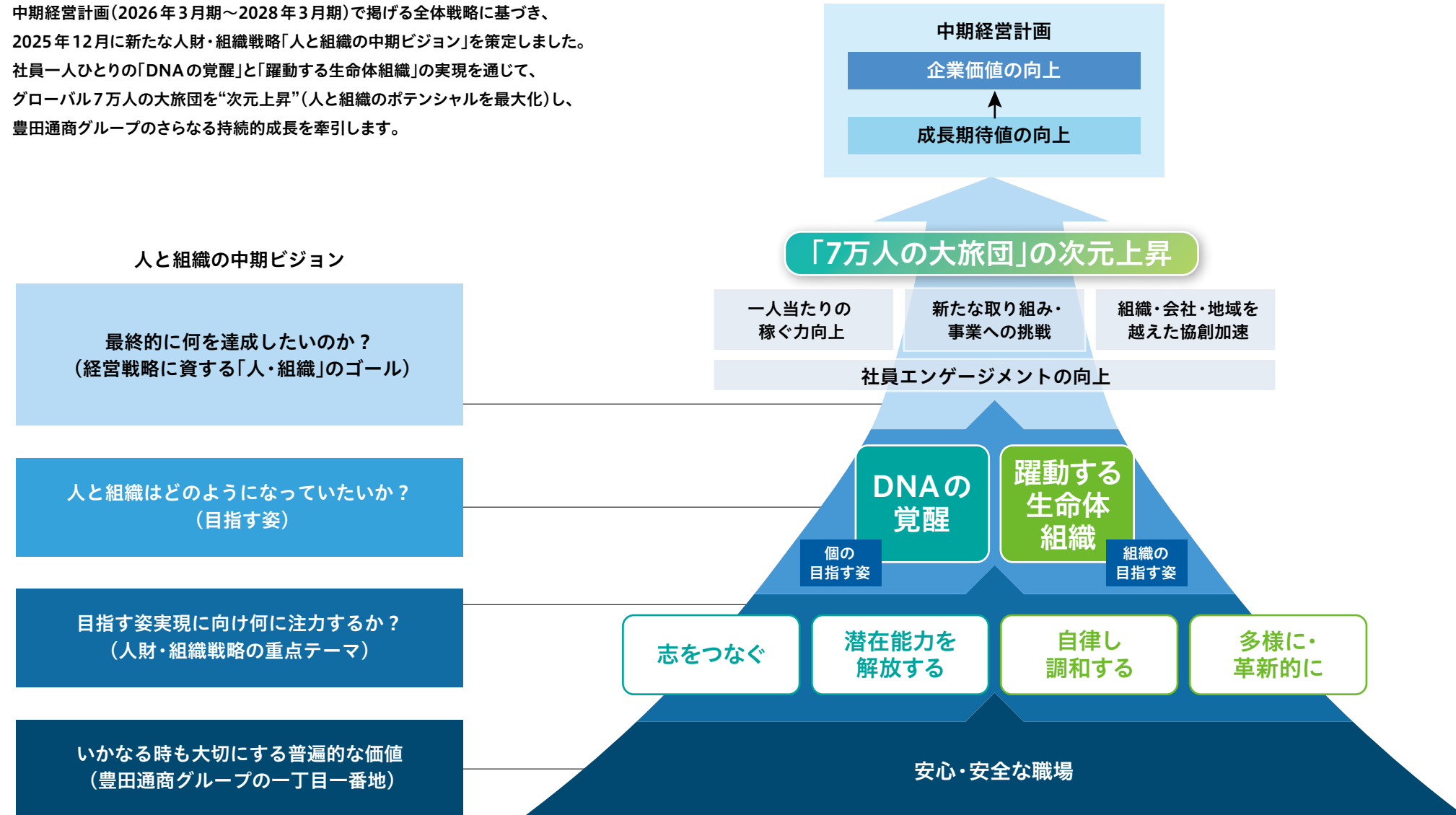
Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

人財・組織戦略(人と組織の中期ビジョン)

中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)で掲げる全体戦略に基づき、2025年12月に新たな人財・組織戦略「人と組織の中期ビジョン」を策定しました。社員一人ひとりの「DNAの覚醒」と「躍動する生命体組織」の実現を通じて、グローバル7万人の大旅団を“次元上昇”(人と組織のポテンシャルを最大化)し、豊田通商グループのさらなる持続的成長を牽引します。



Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

- 13 人財・組織戦略
(人と組織の中期ビジョン)
- 14 価値創出に向けた「人・組織」
の次元上昇ストーリー
- 15 エンゲージメント向上に
向けた取り組み

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

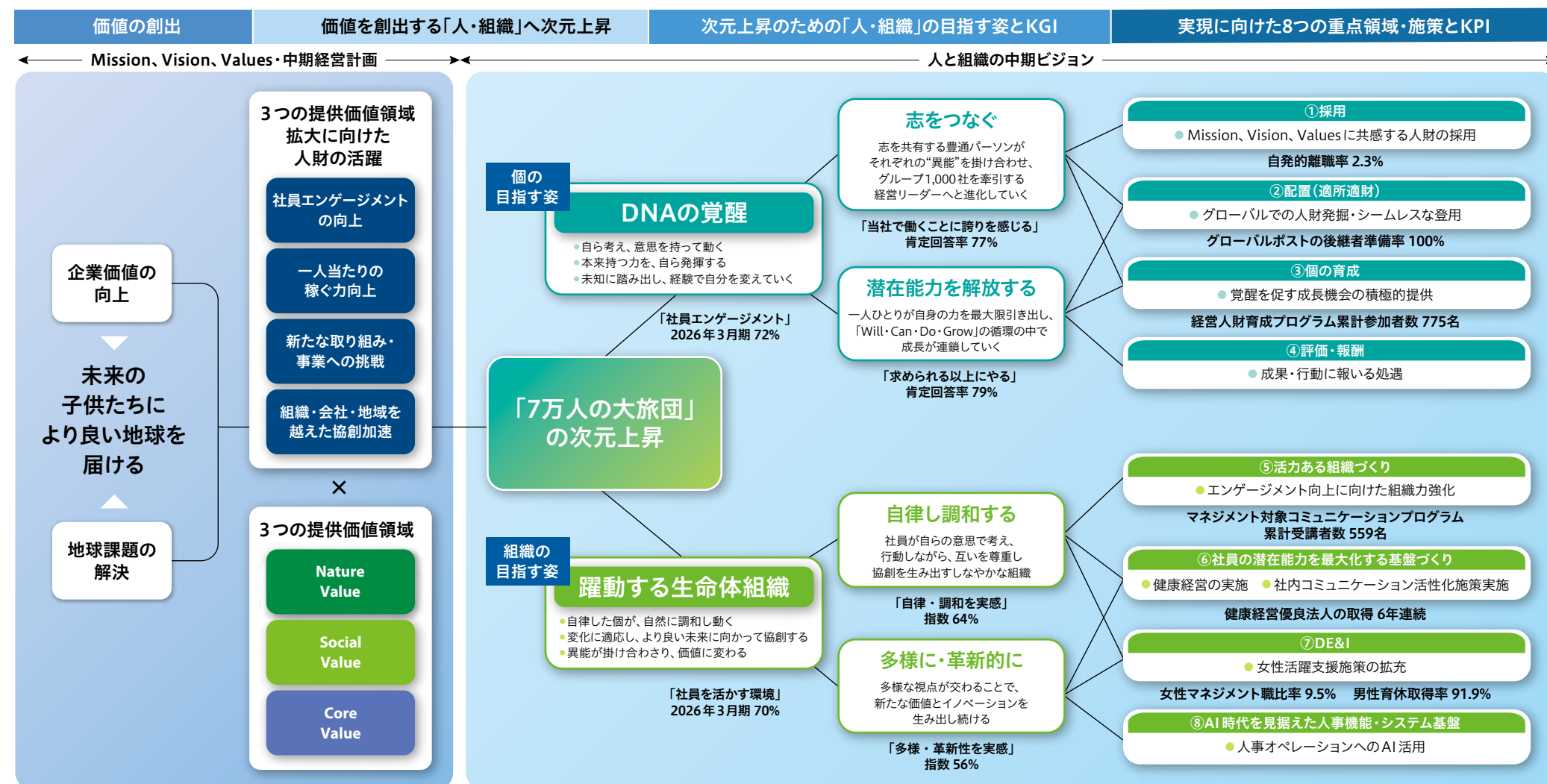
Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

価値創出に向けた「人・組織」の次元上昇ストーリー

企業価値向上に資する「7万人の大旅団」の次元上昇を着実に実現するために、「DNAの覚醒」「躍動する生命体組織」に紐付く8つの重点領域およびモニタリング項目(KGI・KPI)を定め、体系立てて取り組みを進めています。なお、表中の数値は2026年3月期実績です。



Introduction

Strategy

~異能の総合商社として~

- 13 人財・組織戦略 (人と組織の中期ビジョン)
- 14 価値創出に向けた「人・組織」の次元上昇ストーリー
- 15 エンゲージメント向上に向けた取り組み

Growth Story

~7万人の大旅団の次元上昇~

Foundation

~躍動する生命体組織の基盤~

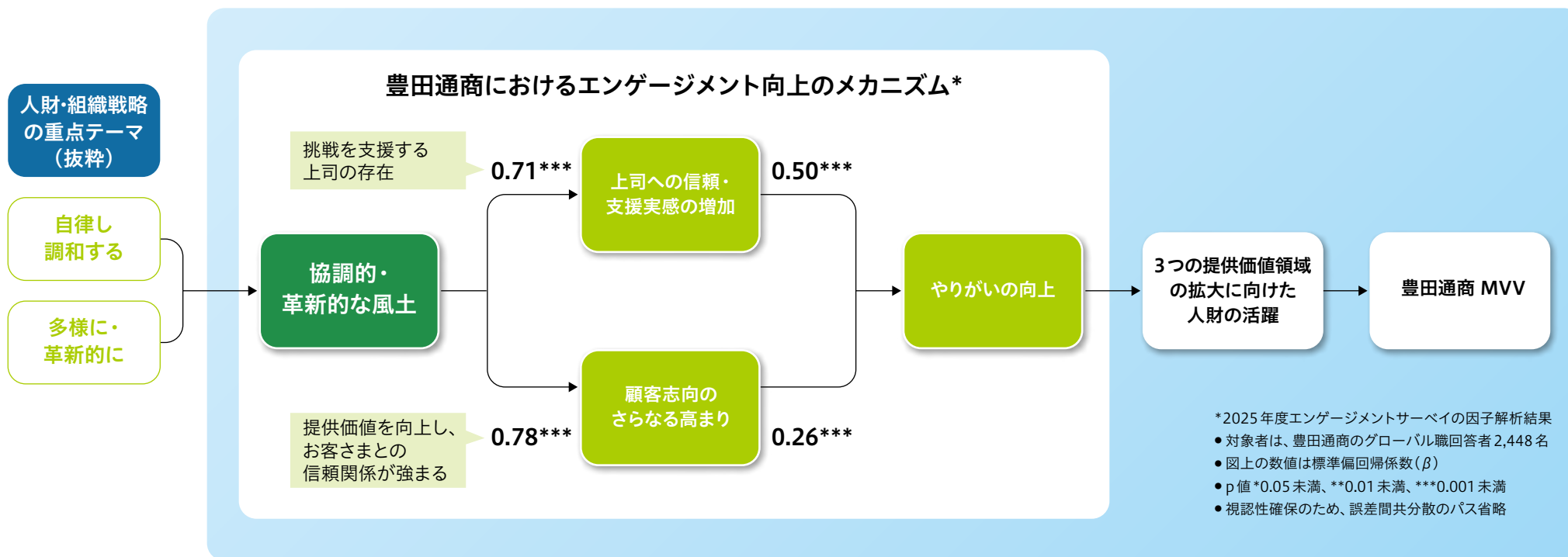
Metrics list

エンゲージメント向上に向けた取り組み

中期経営計画の人財・組織戦略において主要KPIとして掲げている「社員エンゲージメント」向上に向け、豊田通商のエンゲージメントを高める要素は何か、定量的に分析しています。

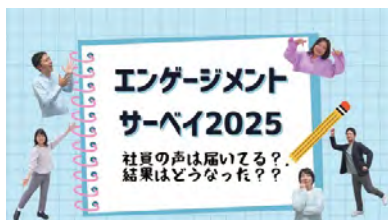
その結果、「協調的・革新的な風土」醸成が上司への信頼、顧客志向を高め、結果的に社員のエンゲージメントを高めるレバレッジとなることが判明しました。

「協調的・革新的な風土」醸成に向け、「自律し、調和する」「多様に・革新的に」という重点テーマを掲げ、施策がエンゲージメント向上に連動するようにしています。



TOPICS

エンゲージメントサーベイの結果は、社長からの速報メールに加え、社内ポータルを活用し誰もが分かりやすい内容で社内公開しています。自社の強みや課題を、従業員と共有しながら施策を推進しています。



エンゲージメント向上施策は、役員検討会で全社横断的に検討しています。従業員に対する各種取り組みは社内動画配信プラットフォーム等を通じて、随時発信しており、臨場感のある施策展開を行っています。



Introduction

Strategy

~異能の総合商社として~

- 人財・組織戦略（人と組織の中期ビジョン）
- 価値創出に向けた「人・組織」の次元上昇ストーリー
- エンゲージメント向上に向けた取り組み

Growth Story

~7万人の大旅団の次元上昇~

Foundation

~躍動する生命体組織の基盤~

Metrics list



Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

豊田通商キャリアジャーニー～現場でDNAを覚醒する社員たち～

豊田通商で働く社員は、豊田通商DNAが自然と育まれる環境の中で、豊田通商ならではの経験や自らのキャリア実現を通じて豊田通商DNAを育み、豊田通商パーソンとしての強みを磨いています。

こうした積み重ねが、一人ひとりの内にある力を徐々に引き出し、現場での意思決定や行動として表れる“DNAの覚醒”へとつながっています。さらに、その覚醒は個人にとどまらず、

組織全体の価値創出や挑戦を後押しし、“躍動する生命体組織”となるための原動力となっています。この度、当社社員がどのように成長・現場で活躍しているのか、

イメージを膨らませていただくために、社員一人ひとりにフォーカスをあて、「Growth Story」としてまとめました。

豊田通商は社員の“DNA覚醒”、“躍動する生命体組織”実現のため、

さまざまな制度・取り組みを行っています。



Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

対話と現場主義 で切り開く海外 経験

取り組み

- ▶ グローバルな視野を養う「若手海外派遣」
- ▶ グローバルビジネスの“共通基盤”「赴任前研修」

私は2023年にオーストラリア・メルボルンに駐在し、異文化の中で成果を出す難しさと醍醐味を実感しました。

価値観や働き方が異なる環境においては、一方的な指示だけでは組織は動きません。相手の考えを尊重しながら、目指す方向に共に進むために何が必要かを問い続ける日々でした。膝を突き合わせ、とことん議論することで互いの理解を深め、最終的には納得と信頼を得る関係を築いてきました。単なる業務指示にとどまらず、背景や目的を丁寧に共有し、関係者一人ひとりが主体的に動ける環境づくりを意識してきました。

また、既存業務からの撤退と新規ビジネスの立ち上げを経験し、移管プロセスやプロジェクト推進の基礎を実践的に学びました。現地で実際に見て、触れて、感じる「現地・現物」を徹底することで、本質的な課題を捉え、最適な意思決定につなげることの重要性を改めて認識しました。

この経験は現業の中でも活きており、関係者との対話を重ねることで信頼関係を築き、本音や課題を引き出しながら業務改善に努めています。多様な価値観を前提に組織全体が同じ方向に進めるよう心掛け、立場や文化の違いを越えて人と人をつなぐ橋渡し役として、業務の円滑な進行を支えています。

これらの経験を糧に、将来はマネジメント層として組織を牽引し、多様な人財がそれぞれの強みを発揮できる環境をつくることで、グローバルに価値を創出し続けたいと考えています。

ロジスティクス事業第二部
豪亜事業G
大見 莉穂
2018年入社。インド物流プロジェクトリーダー、オーストラリア物流事業体を担当



Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

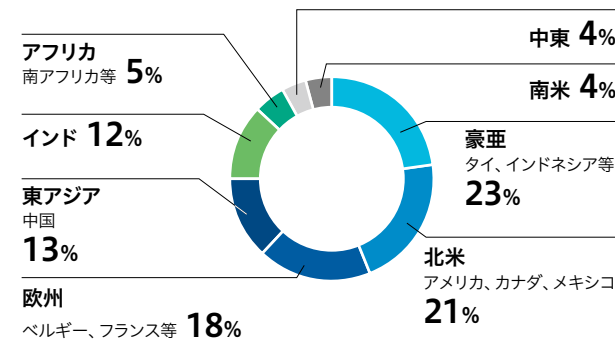
～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

▶ グローバルな視野を養う「若手海外派遣」

当社は、グローバルに活躍できる人財を早期に育成するため、新卒入社社員が入社8年目までに1年間の海外実習を経験することを方針として掲げています。海外での実践を通じてグローバルな視野と問題解決能力を養い、社員個人の成長と当社全体の国際競争力強化の両立を目指しています。

実習生派遣先(2022～2025年度)



▶ グローバルビジネスの“共通基盤”「赴任前研修」

当社は、海外赴任者が現地で円滑に業務遂行できるよう、全駐在予定者を対象とした赴任前研修を実施しています。人事制度の基礎からグローバル行動倫理規範、安全・危機管理、異文化コミュニケーション、LGBT／人権課題に至るまで、海外業務に必要な知識を体系的に習得できるプログラムを提供しています。

自律的成長が 組織の力に 変わる

取り組み

- ▶ マイキャリアビジョン(MCV)
- ▶ 自律的キャリア形成の考え方に基づく研修体系
- ▶ 社員自ら選ぶ自律的学習支援制度

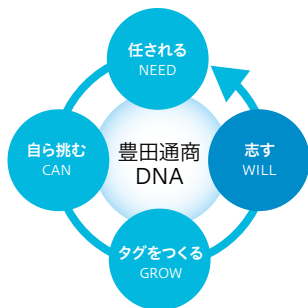
当社は、持続的な企業価値向上の原動力を「人」に見出しています。社員一人ひとりの成長が協働・共創を通じて組織の力となり、顧客や社会への価値提供を高めていく——この好循環が、当社の価値創出を支えています。

この好循環を再現可能な形で組織に根付かせるために、豊田通商DNAを体現し、ステークホルダーや社会に高い貢献をしている社員の行動や成長プロセスに着目しました。

豊通パーソンらしい成長サイクル

その共通点を抽出し、誰もが実践できる形に整理・体系化したものが、独自の「成長サイクル」です。

当社の社員は、顧客の課題に現地・現物で



主体的に向き合い、任された仕事に挑む中で実践的な学びを深めています。その経験を内省し自らの強み(タグ)として蓄積することで、「志(自ら成し遂げたいこと)」が磨かれ、次の挑戦へとつながります。

このように、「任される(NEED)」「自ら挑む(CAN)」「タグをつくる(GROW)」「志す(WILL)」という一連の循環が相互に連動することで、社員一人ひとりが自律的に成長し続ける状態が生まれます。このサイクルの歩みを重ねながら、社員は等級や年齢に関わらず主体的に成長機会を広げ、価値発揮の幅を高めていきます。

会社としてこの成長サイクルを組織的に支え、挑戦機会と学びの環境を一体的に提供する「育成体系」を整備しています。本体系は、成長サイクルの起点となる志の明確化を担う「自律的キャリア形成」と、志の実現を支える「研修体系」の二つの柱で構成しています。

豊通ヒューマンリソース(株)
組織・人財開発部
梶尾 優衣 / 岩月 宏樹
豊田通商社員の自律的な成長支援として、人財育成、キャリア開発施策の運用を担当

第一の「自律的キャリア形成」では、全社員を対象にマイキャリアビジョン(MCV)を導入しました。

期初に上司との対話を通じて、自身の価値観や強み、必要なスキルや経験を整理しながら、短期から中長期にわたるキャリアの方向性を主体的に描き、上司とすり合わせを行います。

その内容は単年度の目標管理とも接続され、日々の業務における学びや挑戦の選択へとつながっていきます。

なお、第二の「研修体系」については、次ページにて図も用いながら詳細を説明します。

現在、社員が自ら学びを選択し、キャリアを主体的に捉える動きが広がっています。こうした変化を一過性のものとせず、成長サイクルとして定着させていくため、人事部としては育成体系の活用を通じた環境整備を進めています。

目指すのは、社員一人ひとりが志を軸に、仕事経験・学び・内省を往復しながら、自律的に成長し続ける組織の実現です。個人の成長が組織の力へと転換され、顧客や社会への価値創出へとつながる好循環を、より確固たるものとしていきます。



Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

→ マイキャリアビジョン(MCV)

当社では、全社員を対象に、毎年上司との面談を通じてキャリアビジョンや成長課題について話し合い、本人が望むキャリアの実現を目指す「マイキャリアビジョン(MCV)」という仕組みがあります。

対話を通じて社員の挑戦意欲を引き出しながら、研修機会の提供や異動制度との連携を通じて、会社全体でキャリア実現をサポートしています。

→ 自律的キャリア形成の考え方に基づく研修体系

当社は2025年度に自律的キャリア形成を支える基盤として、「学びの選択肢の拡大」と「豊通パーソンの基礎力向上」の二軸で研修体系を見直しました。

「学びの選択肢の拡大」では、必須研修の見直しと選択型研修の拡充により、社員一人ひとりのキャリアや役割に応じて必要な学びを主体的に選択できる環境を整備しています。併せて、自律的学習支援制度の導入や研修目的や狙いを解説した研修ガイドの整備により、社内外の学びも含めて目的や対象課題を踏まえた学びの選択を支援しています。

「豊通パーソンの基礎力向上」では、問題解決・戦略・デジタル・対人折衝などのビジネス基盤スキルに加え、コンピテンシー理解や学びへの向き合い方も含め、役割や成長段階に応じて強化できる体系としています。

研修体系の詳細はこちらをご覧ください
<https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/28/#61>

→ 社員自ら選ぶ自律的学習支援制度

当社では、社員が自らのキャリアや課題に応じて主体的に学びを選択できる「自律的学習支援制度」を導入しています。

本制度は、上長の承認の下、社内外の多様な学習機会を自由に選択できる仕組みとし、目標登録やマイキャリアビジョン(MCV)と連動させることで、受講目的や期待効果を上司との対話を通じて明確化する設計としています。

また、受講の開始・修了が上司にも共有される仕組みと

研修体系



することで、学びと業務の接続を図り、実務への活用や新たなチャレンジ機会の創出につなげています。こうした運用により、個人の自律的な学びを起点に、上司を巻き込んだ成長支援と、業務の幅出し・高度化の両立を実現しています。

制度改定後は申請件数が旧制度比で約2.4倍に増加し、マネジメント職層にも活用が広がっています。

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

国内外の現場を 渡り歩き 戦略を描く人へ

取り組み

→ 越境経験(異動)による“DNAの覚醒”

私が所属する保険部門は、本体の企画部門と国内外の事業体で構成されており、それぞれの役割を経験する中で、保険仲介業の基礎を幅広く学ぶことができました。

国内関連会社への出向では、バックオフィス業務と営業の両方を経験し、実務の基礎力と保険に関する基礎知識を身につけました。その後、海外事業体の実習生としてインドで1年間過ごし、海外での営業や社内外の関係者との連携、異文化の中での業務推進、さらに海外事業体における駐在員の役割についても学びました。

成長著しいインドでの駐在は、日々学びと驚きの連続です。毎日インド南部を飛行機・車で駆け回って営業活動をし、常に現地の顧客やスタッフと接する中では、さまざまな苦労もありました。特に驚いたのは独特な時間の流れです。

社内外の人と連携・折衝をする場面で、インド人の言う

「2分待つて」は20分程度の可能性があったり、アポイントを取ると「〇時～」ではなく「First half(午前中)かSecond half(午後)ならいいよ」と返答が来たりします。

一方で、ゆったりしているかということ必ずしもそうではありません。日本人が1週間前にアポイントを取る傾向があるのに対し、インド人は「明日会えるか聞いてみよう!」が一般的です。自社内・顧客の日系企業内の双方でこうした場面が生じるため、どちらの慣習に合わせるか都度判断しながら、関係者間の橋渡しに努めていました。

このような現地での経験を通じ、国内外の保険仲介ビジネスを現場で理解する貴重な機会を得ることができました。

2026年4月からはインシュアランスソリューション部

インシュアランスソリューション部
インシュアランスプランニングG

渡邊 なぎほ

2019年入社。インド、米国、東南アジアを担当し、国内外M&A、人事戦略、新規事業を推進



インシュアランスプランニングGに配属され、現在は国内外の成長戦略に関わる業務に携わっています。国内外事業体での業務と異なる領域ですが、これまでの現場経験や基礎知識を踏まえ、保険部門全体の戦略の実現に向けて取り組んでいます。

今後も現場で培った感覚と企画の視点を掛け合わせながら、実効性のある施策につなげていきたいと考えています。

→ 越境経験(異動)による“DNAの覚醒”

当社は、異動を社員の“DNA覚醒”を通じた成長の重要な手段と位置付け、組織の活性化を推進しています。営業本部間の横断的な異動、営業とコーポレート部門間の相互異動、そして関連会社をはじめとした他社への出向を積極的に推進することで、多様な視点と知見を持つ人材の育成と、組織全体の持続的な成長を目指しています。

特に出向は、異なる環境での能力開発やキャリア形成等の人材育成と、出向先企業との相互理解の深化を目的に積極的に活用し、得られた貴重な業務経験を帰任後の活躍につなげています。

海外勤務者数
(2026年3月末時点)

605名

国内出向者数
(2026年3月末時点)

474名

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

食品から アフリカへ、 掴みとったキャリア

取り組み

→ チャレンジポスト・チャレンジローテーション
(社内公募)

私は入社後、食品部に配属され、日本国内向けの輸入トレーディング業務に従事しました。入社6年目には英国の当社出資先事業会社へ出向し、投融資を通じて事業を拡大していく姿を目の当たりにしたことで、事業運営への関心が高まりました。帰国後、再びトレーディング業務に従事する中で、かねてより関心のあった「アフリカ」×「事業戦略立案・推進」に携わりたいという思いが強まり、社内公募制度(チャレンジローテーション)を活用してアフリカ本部への異動を実現しました。

異なる本部を経験したことで、さまざまな学びを得ることができました。

一つ目は、既存知識・スキルの転用ができることです。食品部門では、商社の基本である貿易実務やリスク管理の他、取引先との折衝力が鍛えられました。アフリカ本部での事業立案・推進においても、これらがベーススキルと

して生きており、無駄な経験はないと実感しています。

二つ目は、キャリア自律の重要性です。チャレンジローテーションを通じて、キャリアを会社任せにせず自分で選ぶことの意味を実感しました。

これらの経験を踏まえ、アフリカにおける事業戦略を立案する際には、食品部で培ったトレーディングの経験をもとに、実行性の高い戦略を描くことを常に意識していま



アフリカ企画部
事業推進 G

吉田 有里

2009年入社。アフリカ本部で新規事業推進を行い、関係営業本部のアフリカ事業支援ならびに日系企業との提携を担当

す。また、かつて所属していた食品部を含むライフスタイル本部の業務特性や課題を理解している立場として、アフリカ本部とライフスタイル本部の橋渡し役となり、アフリカでの事業価値の最大化に貢献していきたいと考えています。

→ チャレンジポスト・チャレンジローテーション (社内公募)

当社では、社員のキャリア志向と成長意欲を尊重し、自ら異動先を選べる2種類の異動制度を設けています。

部署が募集しているポストに対して社員が申し込む「チャレンジポスト」と、募集が出ていない部署に対して、自ら異動希望を申請する「チャレンジローテーション」です。

どちらの制度も、異動希望先での、前向きかつ具体的なキャリアプランを申請し、面談を経て双方のニーズが合致すれば異動することができます。

これらの制度については、自律的なキャリア選択の幅を広げるため、社員からの意見等をもとに応募要件の見直しや制度のアップデートにも取り組んでいます。

申請者数
(2025年度)

56名

成立率
(2025年度)

58.9%

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

35歳、150人の 現場から学んだ 経営の原点

取り組み

➡ 経営者育成プログラム (旧CEO Essentials Program (CEP))

➡ Hybrid Communication Program (HCP)

現地で社長を務めた当初は、前任より25歳若く、部下を持った経験もなかったため、35歳で約150人の従業員をまとめられるのかという不安がありました。上司がいない中で最終判断を下すのは自分であり、責任の重さを感じていました。一方、この事業は自分が立ち上げ、育ててきたという自負と愛着がありました。だからこそ、どんなに苦しくてもやり抜く、守り抜くという覚悟だけは揺らぎませんでした。

最も大変だったのは、コロナ禍です。生産を止めずに従業員の安全を守る難題に加え、売上急減で資金繰りは極めて厳しい状況でした。資金をショートさせず給料を払い続けるため、外部委託していた食堂・警備・清掃・梱包仕分けまで自分たちで担いました。

有事は平時と同じ優先順位では乗り切れない。周囲の意見に耳を傾けることは大前提でありながら、最後は自

分自身が考え抜き、責任を持って決断しなければならないということを痛感しました。

業績悪化に伴う賞与減をきっかけに労務問題に発展した際も、最後に支えてくれたのは従業員の皆さんでした。日頃の笑顔の挨拶や言葉遣い、会社と従業員のことを最も考えているという姿勢が、信頼となって返ってきたことに救われました。翌年のV字回復と賞与増を皆で祝えたときの胸の熱さを今も忘れません。

CEPやHCPを通じて学んだのは、リーダーとは一人で背負う人ではなく、多様な力を束ね組織として前に進める人だということです。自分一人には限界があっても、皆の力を合わせれば想像を超える力になる。その実感こそが今のマネジメントの原点で

高機能素材事業部
光学事業 G
杉田 崇
光学事業を統括し、子会社TY OPTICSの4法人を主管。既存事業の深化と新規事業に挑戦



あり、最終日に皆さんが送り出してくれた光景は、私の仕事人生のハイライトとして今も深く胸に刻まれています。

➡ 経営者育成プログラム

(旧CEO Essentials Program (CEP))

当社国内外の連結子会社の次世代経営者を対象とした育成プログラムです。社内外の経営者との質の高い対話を通じて、当社らしい経営者としての志を育成します。

また、人事、COCE、法務、経理・財務等、実際の社内事例を題材として、より実践的なスキルの習得を目指します。

受講者数

(2019～2025年度の累計)

146名

➡ Hybrid Communication Program (HCP)

本プログラムは、マネジメント層が自身のリーダーとしてのスタイルを見つめ直しながら、メンバーの個性・強み・育成段階に応じたコミュニケーションスキルを習得することを目的としています。ライン長の約8割が受講し、メンバー一人ひとりとの対話を深めることでその主体的なアクションを促し、強い個と強い組織づくりにつなげます。

受講者数

(2020～2025年度の累計)

559名

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

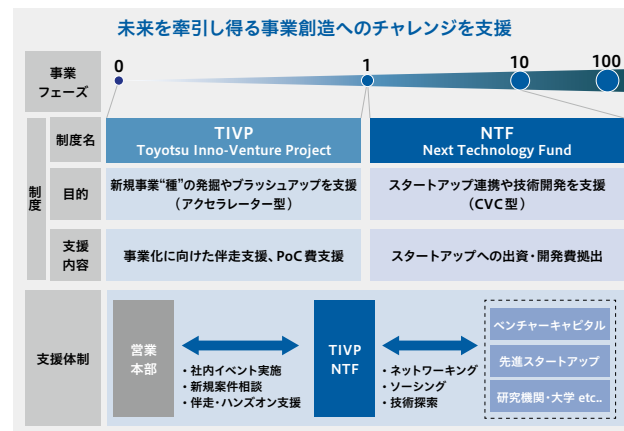
未知への挑戦——アイデアを事業へ

新規事業開発支援の全体像

当社の新規事業創出制度は、アイデア創出の初期段階から事業成長フェーズまで、段階に応じて支援します。新規事業に挑戦したい社員の熱意を、仮説検証から事業化まで一貫して後押しします。

具体的には、新規事業の0→1フェーズを担う「Toyotsu Inno-Ventures Project (TIVP)」と、1→10の成長フェーズを担う「Next Technology Fund (NTF)」の2つの制度を軸に支援。検討中の事業フェーズに応じて最適な支援を提供します。

新規事業開発支援の全体像



また、スキル向上や新規事業開発マインド醸成を目的としたワークショップやセミナーなども開催しています。これにより、挑戦が生まれ続ける組織風土の醸成と、社員一人ひとりの成長を後押ししています。

新規事業への挑戦

Toyotsu Inno-Ventures Project (TIVP)

当社では、新たな事業の種を発掘し、磨き上げる全社横断プロジェクト「TIVP」を推進しています。このプロジェクトは、入社2年目以上の社員であれば誰でも応募可能で、想いのこもったアイデアを起点に仮説検証を行い、全社ピッチコンテスト(事業提案コンテスト)やPoC(概念実証)を経て、営業本部での事業化を目指します。

ピッチを通過した案件には、最大3,000万円の資金を提供します。さらに、社内外のエキスパートによる伴走支援を通じて、挑戦者の成長と「ならでは」の事業実現を力強く後押しします。当社のマテリアリティとの整合を意識しながら、社員一人ひとりが志を持って経営を主体的に捉え、社会課題の解決に貢献することを大切にしています。

2026年度で9期目を迎える本プロジェクトを通じて、当事者意識と顧客志向を育み、強い個の育成にもつなげています。これまでに「BunkerNote」「Streams」「森林資源の循環利用推進」といった事業が実現し、また「豊田通商×Lightz」といったスタートアップとの協業事業も生まれています。

TIVP応募件数
(2018～2025年度累計)

135件

TIVP参加者数
(2018～2025年度累計)

247名



全社ピッチコンテスト
(事業提案コンテスト)

オープンイノベーションの促進 Next Technology Fund (NTF)

NTFは、当社と親和性のあるスタートアップへの出資を通じて、オープンイノベーションの創出を目指す制度です。既存事業の延長線にとどまらず、「一歩先」「斜め先」の領域に挑戦する案件を支援しています。

出資に加えて、PoC等にかかる費用も制度として支援し、事業化に向けた検証を加速させます。対象となる案件は、各営業部門の成長戦略に沿ったテーマとし、事業とのシナジー創出を重視しています。

本制度での出資を経て、スタートアップへ出向し現場での実践を通じた人材育成にもつながっています。スタートアップとの協働を通じて、当社の新たな価値創造と人材の成長を両立していきます。

NTF承認件数
(2017～2025年度累計)

53件

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

やってみようから 私らしい キャリアへ

取り組み

女性活躍促進

2012年に地域限定職として入社し、金属本部(現メタル+(Plus)本部)で安全や人事に計12年間携わりました。入社当初はサポート業務中心でしたが、本部の世界安全大会の運営、人財・組織開発、ブランディングと、未経験の分野にも「まずはやってみよう」と飛び込む中で、仕事の幅が広がっていきました。特に、人財・組織開発を通じて「人の強みを見つけるおもしろさ」を知ったことは大きな転機です。同時に自身の強みや弱みとも向き合ったことで、会社から求められること、自分ができること、そしてやりたいことが少しずつ重なっていく感覚を持てるようになりました。

2024年に本部間異動で広報部へ移り、自らの足で現場に赴き、社員たちのリアルな想いに触れる社内報やイントラの記事制作を経験しました。現在は、新しくできた社内スタジオでの映像づくりという、また新しいコミュニ

ケーションに挑戦しています。多くの社員と出会う中で、「豊田通商DNA」や仲間の強みに直接触れられる今の仕事には、過去12年間の経験のすべてが点と点がつながるような手応えがあり、日々やりがいを感じています。

働く楽しさを実感する一方で、ライフステージとキャリアをどう両立させていくか、悩むこともあります。それでも、自分なりの選択の積み重ねが私らしいキャリアにつながると信じています。今後も温かい周囲への感謝を忘れず、映像などを通じて仲間たちの「強み」をさらに引き出し、発信していくことで、個人と組織が共に次元上昇していけるよう、豊田通商で自分だからこそ出せる価値を模索し、これからも挑戦し続けたいです。

広報部
インターナルコミュニケーションG
石本 裕子

ToyoTube、タウンホールミーティングなど社内イベントを担当。社内公式部活動ヨガ部の部長、労働組合中央執行委員も務める



Introduction

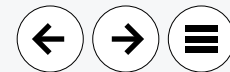
Strategy

Growth Story

Foundation

Metrics list

25



女性活躍促進

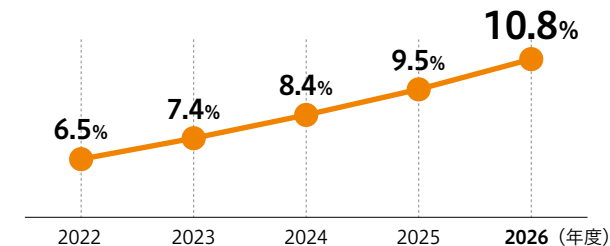
当社は、女性活躍の推進に向け、「土台」「入口」「成長」の3つの観点から取り組んでいます。育児・介護等のライフイベントに係る負担が特定の性別に偏ることなく、誰もがキャリアを継続できる環境づくりで土台を整え、入口においては、将来の当社グループの経営を担う多様な人財を積極的に採用します。そして女性がマネジメント職として成長、活躍し続けられるよう、計画的な育成と環境整備を行います。

目標(2030年度)

土台:男性の育休取得率	90%
入口:女性の採用比率	30%
成長:女性マネジメント職比率	20%超

また当社は、女性社員のキャリア形成において、個人の力だけでは乗り越えにくい状況を、共に取り除いていくという姿勢を大切にしています。誰もが持ち得るアンコンシャスバイアスの研修を全社員に実施し、上司・同僚・本人の意識変容を促す等、女性がさらに活躍しやすい風土醸成を進めています。

女性マネジメント職比率の推移(各年度4月時点)



女性活躍推進の詳細はこちらをご覧ください
<https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/29/#62>

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

育習が変えた私の働き方改革

取り組み

- ➡ 仕事と家庭の両立支援と柔軟な働き方
- ➡ 「学びの機会」としての育児休業（育習）

私が育児休業を取得した理由は、主に二つです。夫婦ともにキャリア志向であり、子どもの誕生以前から家事・育児を対等に分担するスタンスをとっていたこと、そして産後の妻のサポートと、二人で育児の土台を作りたいという思いからでした。実際に育児に専念したことで、子育てには多大な時間と試行錯誤が必要であることを痛感し、仕事と家庭の両立の難しさを身をもって学びました。

この経験は私の働き方に大きな影響を与え、限られた時間の中でいかに成果を出すか、常に業務効率化を意識した行動を取るようになりました。具体的には、社内・社外問わず問い合わせへの「迅速なレスポンス」を徹底することや、必要な情報を簡潔に整理した「高品質なアウトプット（資料作成）」を行うことで、相手の待ち時間を最小化し、関係者の理解を促進することで、合意形成や意思決定のスピードを向上させるよう意識しています。

現在は育児短時間勤務制度を利用していますが、これらの工夫により、業務時間は減っても自身の業務量と業務品質を維持・向上させるよう日々努めています。

また、育児休業取得にあたっては、会社のサポートや周囲の理解に大きく助けられました。当社には育児休業を「育習」と呼び、学びの機会として前向きに捉えるカルチャーがあり、心理的なハードルが低かったです。職場の上司や同僚も、私の約2カ月の育児休業や復職後の在宅勤務・育児短時間勤務制度の活用に対して、柔軟に対応してくれました。時間の制約がある中でも、配慮はしつつも遠慮はせず、これまで同様に責任ある仕事を任せてくれる上司やチームには大変感謝しています。

マルチブランド事業部
大洋州・アジア中東・アフリカG
小磯 浩平
2022年入社。オーストラリア・カザフスタン向け輸出と新規事業を担い、育児短時間勤務下でチーム支援やOJTを通じ高付加価値創出に挑む



➡ 仕事と家庭の両立支援と柔軟な働き方

当社では、社員が仕事と家庭を両立できるよう、柔軟な働き方を支援するフレックスタイム制度、在宅勤務制度、小学4年生の年度末まで利用可能な短時間勤務制度など、さまざまな制度の充実と利用促進を進めています。

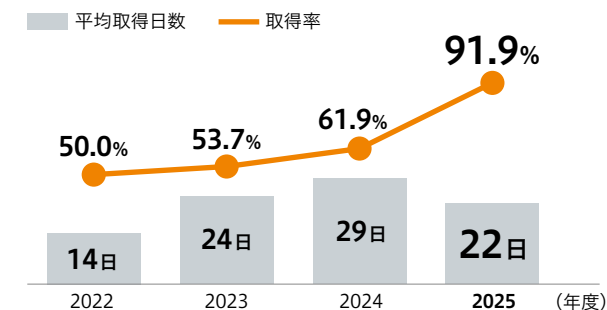
介護面でも2024年度から相談窓口を設置し、セミナーや介護事由での在宅勤務制度の拡充など、仕事と介護の両立支援を強化しています。

➡ 「学びの機会」としての育児休業（育習）

当社では、育児休業を本人・家族・職場の成長・進化の機会と考えるコンセプト「育習」を社内発信し、取得を推奨しています。

「育習」においては、上司は部下の育児休業を前提とした、より柔軟なマネジメントを実行すること、同僚は効率的な働き方を考え、実行することで組織全体の成長を実感することを目指しています。取得者本人は、育児に専念する経験を通じて新たな気づき（家族への感謝）や仕事にも活かせるスキル（共感力、傾聴力等）を得ることを目的としています。

男性の育児休業取得率・平均取得日数（各年度3月末時点）



Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

三度の駐在で 築いた現場と 経営の視点

取り組み

→ グローバルでの適所適財

→ Global Advanced Leadership Program (GALP)



執行幹部
豪亜極CEO補佐、カンパニープレジデント
Toyota Tsusho Asia Pacific 社長
Zhao Junmin

私は2001年にToyota Tsusho (Singapore) 社(現Toyota Tsusho Asia Pacific社)に入社し、最初の10年間は一貫して自動車部品事業に従事、営業担当から部長まで経験しました。着実に成長した一方、業務領域は限定的で、次第にキャリアの壁を意識するようになりました。

転機は2012年。タイの大洪水災害を経て、3年間現地に赴任することになりました。東南アジア最大の自動車生産拠点において、部品の輸出入業務を深く理解するとともに、多くの製造業パートナーと交流し、「絶対お客さまの生産ラインを止めない」という当社のDNAを肌で感じました。また、現地スタッフとの協働の在り方についても多くを学びました。2014年のタイ駐在中には、GALPに参加しました。当社グループの次世代経営者候補が一堂に会し、共に学び、多様な視点を共有し、異文化を体感する機会であり、グローバルな視野を養う上で有意義な経験となりました。

2018年には再びタイへ赴任し、豪亜極グローバルロジスティクス本部(現サプライチェーン本部)の部門長として、複数の機能を統括しました。社内外の経営層との対話の機会も増え、視野が大きく広がりました。以降は、個別の製品やサービスにとどまらず、顧客の課題を起点に当社が提供できる全体価値を考えるようになりました。

2022年から本社の部長を務め、日本から調達・輸出される部品の輸出業務および海外事業の主管部を担当しました。この経験を通じ、豊田通商本社の企業文化や経営方針、戦略的思考への理解を一層深めることができました。当社の執行幹部ならびにToyota Tsusho Asia Pacific 社長に就任して以降、海外駐在の意義について問われることがあります。誰にとっても必須の経験とは限らないものの、三度の海外駐在とGALP研修は、私の成長にとって極めて大きな意味を持ちました。

→ グローバルでの適所適財

当社は、グローバルリーダーの質・量の確保のため、育成プロセスの強化を図っています。連結経営上重要なポスト(グローバルポスト)を明確にし、その期待役割や必要なスキル等を定義しています。ポスト毎に後継者候補を選定し、期待役割とのギャップをもとに育成プランを計画します。

育成の進捗状況については、経営陣も交えた全社会議体(グローバル人事委員会)にて共有・議論を行い、PDCAサイクルを回しています。

→ Global Advanced Leadership Program (GALP)

GALPは、当社および海外現地法人から選抜された次世代経営者候補を対象とした、約半年間のグローバルリーダー育成プログラムです。海外の一流ビジネススクールと提携し、世界各地から集まった参加者が当社のグローバル戦略や自身のリーダーシップについて議論を重ねることで、多様性を活かせる世界水準の経営リーダーを育成します。



Introduction

Strategy

~異能の総合商社として~

Growth Story

~7万人の大旅団の次元上昇~

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

~躍動する生命体組織の基盤~

Metrics list

「おせっかい力」 で組織を動かす

取り組み

📌 学習コミュニティ 組織づくりの実践道場

組織づくりの実践道場に参加しようと思ったきっかけは、主に二つあります。

一つは、日々の業務の中で組織づくりの難しさを感じる場面があり、同じような悩みや課題を持つ人たちの話を聞いたり、コーチングをされる方からアドバイスをいただいたりしながら、解決策を見つけて自組織の活性化につなげたいと考えたためです。

もう一つは、グループリーダーと中核メンバーとして、業務上の定量・定性的な管理だけでなく、各メンバーの力を引き出しながら組織の力を最大化することが重要であり、組織開発を体系的に学びたいと考えたからです。

道場での学びは、早速自組織への横展開に活かしています。道場で活用したフレームワークを用いて、理想と現実のギャップや障壁を整理し、目に見える課題だけでなく潜在的な課題も把握するよう努めました。

こうした分析に加え、組織の課題に関するアンケートを実施し、組織内に展開しました。その後、組織を変えたいという思いを持つ有志メンバーを募ったところ、想定以上に多くの仲間が集まり、大阪らしい「おせっかい力」を発揮して協力し合う活動が2025年度から現在も続いています。エンゲージメントサーベイの結果も有効活用しながら、定期的なランチ会を重ねつつ短期・中長期の両面から施策を検討・実行しており、活動を通じて組織が良い方向に変化していると感じているメンバーも出てきています。

今後も、メンバーの主体性を引き出し、風通しの良い組織づくりを周囲と共に進めていきたいと考えています。



条鋼鋼管事業部
大阪条鋼第一G
土橋 孝通 / 奥園 裕輔
軸受・CVJ・ステアリング関連顧客向けの
特殊鋼棒線・鋼管の営業販売(国内、輸
出入)を担当

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

📌 学習コミュニティ 組織づくりの実践道場

「組織は自分たちで変えられる」をモットーに職場の自己革新力を高めるための学習コミュニティが「組織づくりの実践道場」です。

主体的に組織変容をしていくために組織長であるマネジメントとその部下がペアとなって参加し、実際の職場での実践を行っていきます。組織づくりに役立つ実践からの学びをコミュニティの中でシェアし合い、それをまた実践に活かすという学習サイクルで進めていきます。

組織を変えていくためにはまずは自分と向き合い、組織の最小単位である参加者同士(上司と部下)がお互いに向き合うことが一歩目となります。道場のプログラムにおける組織変容の実践を通じて、タテの関係も強化されていきます。



組織づくりの実践道場
参加者数
(2023～2025年度累計)

91名

躍動する組織は 現場の対話と 実践で生まれる

取り組み

▶ 組織躍動WEEK

私たちが豊田通商グループの組織開発上で注力しているポイントは、「それぞれの職場が主体的に組織をより良くしていける状態をつくること」です。

豊田通商グループは多様な事業と多様な人々によって成り立っています。だからこそ画一的な施策を打ち出すのではなく、各職場が強みや課題を持ち寄り、より良い在り方を探求していくことに価値があると考えています。その前提にあるのが、グループで大切にされてきたパワーアップミーティング(PUM)という対話の文化です。対話によって引き出される一人ひとりの意思や可能性を起点にしつつ、対話自体を目的にせず、その先の人と組織の成長や価値創出、次元上昇につなげていくことを重視しています。

私たちが目指す「躍動する生命体組織」とは、誰かが定義するものではなく、それぞれの職場が自分たちなりに見出ししていくものだと考えています。その上で、私たちはいく

つかの取り組みを通じてその実現を後押ししています。

例えば、組織づくりを担うチェンジ・エージェントの育成では、実践道場を通じてマネジメントと現場が対話と実践を重ねながら、周囲を巻き込み変化を生み出す力を育んでいます。また、相談内容や状況に合わせて、対話の設計やファシリテーションを直接私たちが行うことで、変化のきっかけづくりも支援しています。こうした実践が個別にとどまらないよう、事例共有やコミュニティづくりを通じて、実践が現場同士でつながり、広がっていく土台づくりにも取り組んでおり、その積み重ねによって、各職場から主体的な動きが広がり、それぞれが自分たちらしく組織をつくり続けていく状態を目指しています。



豊通ヒューマンリソース(株)
組織・人財開発部
永坂 紗希 / 田中 美帆
豊田通商および国内関連企業に向けた、
組織開発支援・エンゲージメントサーベイ
活用の支援を担当

Introduction

Strategy

Growth Story

Foundation

Metrics list

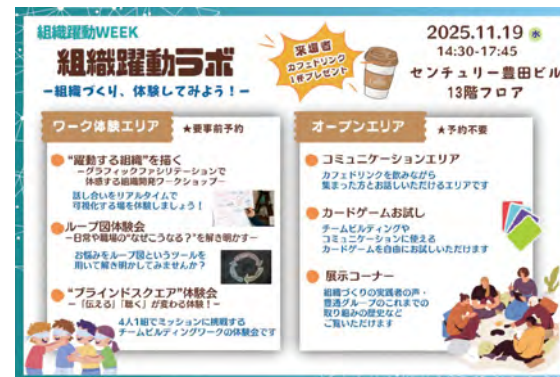
29

▶ 組織躍動WEEK

「組織躍動WEEK」とは、「組織づくりに関心のある人が気軽に立ち寄り、リアルな場での対話を通じてつながりが生まれる場をつくる」を目的に、2025年度に開催したイベントです。

組織づくりを身近に感じてもらうことをコンセプトに、食堂のオープンスペースを活用し、これまでの豊田通商グループの取り組み展示や、チームビルディングワークの体験会などを実施しました。期間中は、「組織躍動」「DNAの覚醒」といったテーマにちなんだランチメニューも登場し、ランチタイムの会話がほんの少し広がる1週間となりました。

イベントには各本部・関連会社から延べ110名を超える方が参加し、自然に声を掛け合いながら、組織づくりに関する気づきや実践を共有する姿が多く見られました。実施後のアンケートでは、「知る」だけでなく、「見て・触れて・体感」できたことが印象に残った、自組織での実践のヒントになった、といった声も寄せられました。



Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

- 17 豊田通商キャリアジャーニー
- 18 豊通らしい経験
- 23 未知への挑戦
- 25 多様性の力
- 28 躍動する組織

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list



Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

- 31 ウェルビーイング
- 32 コンプライアンス
- 33 人権尊重
- 34 グローバル経営を支える人事体制
- 36 社員とのコミュニケーション
- 37 外部評価

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

- 31 ウェルビーイング
- 32 コンプライアンス
- 33 人権尊重
- 34 グローバル経営を支える人事体制
- 36 社員とのコミュニケーション
- 37 外部評価

Metrics list

ウェルビーイング——社員の健康と幸せ

目的・方針

当社は、社員一人ひとりの心身の健康保持・増進を重視し、多様な個性や価値観を尊重した活力ある職場環境づくりを推進しています。

自らの健康を主体的に考え、グローバルな環境でも最大限のパフォーマンスを発揮できる人財の育成と環境整備に取り組んでいます。

こうした考えの下、多様な人財が安心して活躍できる環境づくりと、社員一人ひとりの健康行動を後押しする取り組みを推進しています。

女性の健康を支える取り組み

多様な人財が安心して活躍できる環境づくりの一環として、女性特有の健康課題への理解促進と支援に取り組んでいます。

全社員向けおよびライン長向けに、女性の健康に関する正しい知識の習得や理解促進を図るとともに、職場でのコミュニケーションや配慮につながる風土づくりを進めています。

また、「女性の健康相談窓口」を設置し、看護師・保健師・助産師の資格を有する専門スタッフが、女性社員一人ひとりの悩みや不安に寄り添う体制を整えています。



女性の健康相談窓口 社内案内



女性の健康相談窓口 相談の様子

健康チャレンジ8

社員一人ひとりの健康行動を後押しする取り組みとして、トヨタグループで推進する8つの健康習慣（適正体重、運動、飲酒、禁煙、朝食摂取、間食、睡眠、ストレス）の改善に取り組む活動「健康チャレンジ8」を導入しています。

セミナーや参加型イベントを通じて、健康に関する理解を深めるとともに、自身の生活習慣を振り返り、行動変容につなげるきっかけづくりを行っています。



健康チャレンジ8

朝食習慣をサポートする取り組み

当社では、朝食を摂取しない社員が一定数いることを課題として認識していました。朝食は、生活リズムを整え日中の集中力やパフォーマンスにも影響する重要な生活習慣であることから、手軽に栄養補給ができる飲料型朝食を全社員へ配布しました。

配布時には、「忙しい朝でも、まずは簡単に取り入れられる形から始めることが大切」というメッセージとともに、朝食の重要性について情報発信を行いました。

また、継続的な健康習慣につなげることを目的として、同商品を社内ショップでも購入できる環境を整備しました。



朝食習慣サポート

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

- 31 ウェルビーイング
- 32 コンプライアンス
- 33 人権尊重
- 34 グローバル経営を支える人事体制
- 36 社員とのコミュニケーション
- 37 外部評価

Metrics list

コンプライアンス——安全とコンプライアンスは全ての仕事の入口

豊田通商では、役員・社員の職務の執行がグローバル行動倫理規範(Code of Conduct & Ethics, COCE)に適合することをコンプライアンスの基本方針とし、さまざまな施策を実施しています。

COCE・コンプライアンス Days

当社では、企業倫理月間である10月の1カ月間にわたり、COCE・コンプライアンスに関するイベント「COCE・コンプライアンス Days」を毎年実施しています。2025年のイベントテーマは「COCEを自分ごとにしていく」です。

「COCEは未来へのコンパス」というスローガンの下、経営幹部やグループ会社社長によるCOCE対話会や外部専門家によるエシックス経営に関するライブセミナー、コンプライアンスを自分ごとにするワークショップセミナー、改正下請法の解説、内部通報対応実践セミナーに加え、18コースのe-learning等を実施し、延べ36,000人以上のグループ役職員が参加しました。

海外でも、各極・地域で同様のイベントを開催しています。



COCE・コンプライアンス研修

当社では、さまざまな研修を実施することでCOCE・コンプライアンスに関する役職員の理解を深め、コンプライアンス遵守の徹底を図っています。

研修内容	対象者
COCEに関する研修およびe-learning、コンプライアンス事例研修	新入社員 キャリア入社社員
COCEに基づく組織風土づくりや不正防止に関するグループワーク研修	新任部長
第一線における不正防止のための基本動作の徹底に関する研修	グループリーダー
コンプライアンスマニュアル(法令についての必須知識を網羅)の学習と確認テスト	全社員
役員法令ハンドブック(役員としての心得と重要法令など)の配布と説明	全役員
COCEの内容および重要性の再確認と遵守誓約	全役員・全社員

* その他、海外赴任前研修や贈収賄防止、下請法等の重要法令に関する研修等を行っています。

倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員割合
(2025年度実績)

100%

グローバル内部通報制度

豊田通商グループでは、COCE違反について何らかの懸念を抱いた場合、直ちに上長やコーポレートに関連部署へ報告することを義務付けています。しかしながら、何らかの事情により、上長やコーポレート部署への報告に支障がある場合があります。そのような場合に対応するため、安心して通報できる内部通報窓口を設置しています。

内部通報窓口には、従来の社内コンプライアンス部署および社外弁護士の窓口に加えて、2017年11月に、多言語(150言語以上)対応の窓口を外部専門機関に設置しました。グローバル化への対応、匿名性および秘匿性の確保の向上、ならびに通報者への報復等、不利益行為の禁止を徹底することで、あらゆる形態の腐敗行為・人権侵害等を含むCOCE違反に関する通報がしやすい内部通報体制の整備を進めています。

また、全ての内部通報およびその対応状況を監査役に報告すること、ならびに、監査役に直接通知される内部通報窓口を設けることで、経営幹部からの独立性の担保も図っています。



グローバル行動倫理規範(COCE)の詳細はこちらをご覧ください。
<https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/15/#7>

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

- 31 ウェルビーイング
- 32 コンプライアンス
- 33 人権尊重
- 34 グローバル経営を支える人事体制
- 36 社員とのコミュニケーション
- 37 外部評価

Metrics list

人権尊重——グローバルでのリスク低減を通じた持続的な企業価値向上

基本的な考え方

当社は人権尊重をマテリアリティに特定しています。2025年には「豊田通商グループ人権方針(以下、人権方針)」「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針(以下、行動指針)」を改定し、より広範の人権課題に対する当社の姿勢を明記しました。同時に「責任ある調達に関する考え方」を策定し、当社の幅広い事業において社会・環境責任を重視した調達に努めることを表明しています。

人権はライツホルダーのもの——この前提に基づき、当社事業に関わる全ての人が安心・安全に働くことのできる環境を構築することで、サプライチェーン全体の持続的な成長と企業価値向上に取り組んでいます。

人権デューデリジェンスの取り組み

当社は、下図のステップに沿って人権デューデリジェンスに取り組んでいます。また、各プロセスにおいて専門知見を持った外部機関との対話を実施しています。

プロセス



実態調査

当社グループについては、全社リスク管理の仕組み(Check10 活動)を通じて人権課題有無の調査と特定された課題の改善を実施しています。2025年度の調査では、人権の観点でハイリスクと特定された会社は全369社中0社でした。

サプライヤーについては、5,946社のサプライヤーリスク分析の結果、ハイリスクと評価した251社に対してアンケート調査を、そのうち34社については追加で現地実査を実施しました。現地実査は、客観性と専門性の双方を担保するため、専門的知見を持つ第三者機関により行われます。確認内容は、グローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任の改善に取り組む国際非営利団体RBA(Responsible Business Alliance)の行動規範を参照し、強制労働や児童労働の禁止、労働時間、安全衛生等、幅広い人権課題を網羅しています。

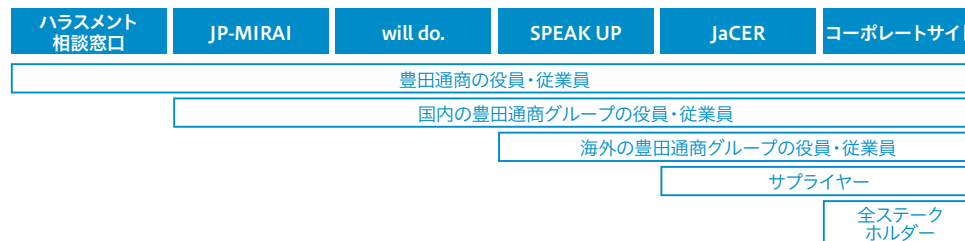
グリーンバンスメカニズム(苦情処理メカニズム)

当社および当社グループは、役員および従業員に加え、サプライヤーをはじめとする全てのステークホルダーを対象とする通報窓口を複数設けています。

2025年度、「SPEAK UP」と「will do.」に計370件の通報が寄せられ、このうち48件に是正措置や再発防止策を実施しました。これら通報窓口へのアクセス向上のため、定期的な社内周知を呼びかけるとともに「Check10」「コンプライアンス・レビュー」でその実態を確認しています。さらに従業員向けエンゲージメントサーベイにて認知度を確認し、その向上に努めています。同年度、「JaCER」には1件の通報が寄せられ、是正措置を実施しました。

いずれの窓口においても、通報者を保護し通報内容の秘匿性を確保するとともに、苦情処理の公平性・透明性を図ることで従来以上に対話・救済の促進につなげ、人権における本質的な課題解決に取り組んでいます。

通報制度と対象ステークホルダー



従業員への教育・研修

当社は、全従業員を対象に人権に関する研修を実施しています。2025年度には、当社全従業員向けに企業に求められる人権尊重の責任とビジネスへの影響、当社の取り組みを理解するためのe-learningを実施しました。国内外の連結子会社に対しても当e-learningを展開し、サプライチェーンも含めた企業活動における人権に対する取り組みの重要性の理解を深めています。

人権尊重の詳細はこちらをご覧ください
<https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/26/>

サプライチェーンマネジメントの詳細はこちらをご覧ください
<https://toyota-tsusho.disclosure.site/ja/themes/32/>

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

- 31 ウェルビーイング
- 32 コンプライアンス
- 33 人権尊重
- 34 グローバル経営を支える人事体制
- 36 社員とのコミュニケーション
- 37 外部評価

Metrics list

グローバル経営を支える人事体制

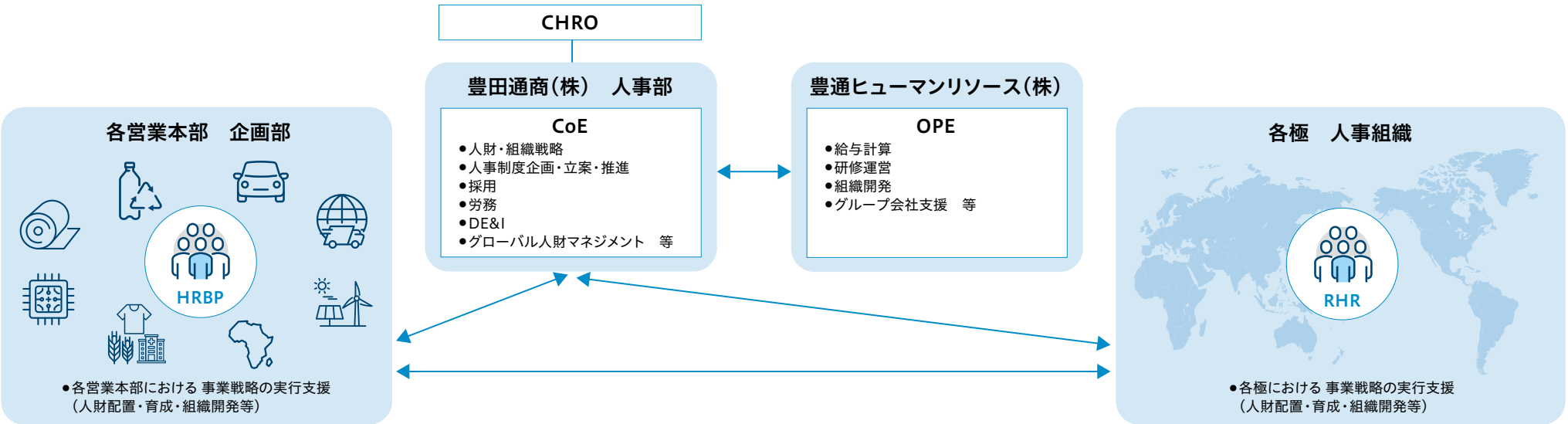
豊田通商では、8つの営業本部が世界約130カ国・地域にわたるネットワークを活かし、グローバル市場を視野に入れた事業戦略を担っています。また、海外には主要な地域毎に地域統括会社および事業会社を配置し、各地域の特性やニーズに応じた柔軟かつ迅速な事業運営を実現しています。このようなマトリクス型の事業運営体制により、「営業本部」および「海外拠点(極)」が一体となって価値創造を図ることが可能となっています。

このグローバルな事業運営体制を支えるため、当社では戦略的かつ機能的な人事体制を構築、以下の4つの役割に分けて設計しています。

- **CHRO(Chief Human Resources Officer / 最高人事責任者)**
事業戦略と整合した人財・組織戦略を策定し、全社人事機能を統括します。
- **CoE(Center of Excellence)**
当社人事部が採用・育成・評価・DE&I等の専門性に基づき、全社共通の人財・組織戦略、

- 制度の企画・立案・推進を担っています。また、グローバル共通の人事基盤を整備することで、全社の一体感と各極の自主性の両立を図っています。
- **OPE(Operational Excellence)**
給与・評価・労務管理等の制度運用、ならびに人事システム/データ整備・運用を担う人事オペレーション機能として、業務効率化と人事情報の可視化を推進しています。当社人事部だけでなく関連会社である豊通ヒューマンリソース(株)と密接に連携し、効率的かつ一貫した運用体制を構築しています。
 - **HRBP(Human Resources Business Partner) / RHR(Regional Human Resources)**
営業本部および海外極に密着し、人財配置・育成・組織開発等を通じて事業戦略の実行を支援するとともに、現場の声を本社へフィードバックするハブ機能を担っています。このような機能を実現するために、当社人事部から各営業本部にHRBP、各極に人事駐在員を派遣しています。

人事体制



Introduction

Strategy

~異能の総合商社として~

Growth Story

~7万人の大旅団の次元上昇~

Foundation

~躍動する生命体組織の基盤~

- 31 ウェルビーイング
- 32 コンプライアンス
- 33 人権尊重
- 34 グローバル経営を支える人事体制
- 36 社員とのコミュニケーション
- 37 外部評価

Metrics list

欧州の現場から 人財育成を牽引

取り組み

📌 グローバル人事ネットワークの強化

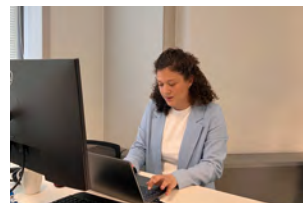
私はToyota Tsusho Europe社にて、地域人事・人材開発マネージャーとして、事業戦略と密接に連携しながら、組織戦略の策定と地域全体の従業員の成長支援を推進しています。

私のキャリアは豊田通商において築かれてきました。タレント育成およびパフォーマンスマネジメントの専門性を高めた後、豊田通商本社のグローバル人事チームに駐在し、Leadership Development Program (LDP)を担当。高い潜在能力を持つ人材の育成およびリーダーシップパイプラインの強化に携わる中で、グローバルな視野を広げることができました。

現在は、サーキュラーエコノミー部門のHRビジネスパートナー、およびフランス・ベルギー・ドイツのカントリーHRマネージャーとして、部門長やビジネスユニット長と連携し、事業戦略と人事戦略との融合を推進しています。

タレントマネジメント施策については、タレントプロセス、メンタリングプログラム、リーダーシップ開発を含む一貫したサイクルで推進しています。特に注力している「Talent LAB」では、アセスメントやシミュレーション、個別育成計画を通じてリーダーシップ能力の向上を図り、将来の役割への備えと事業成長を支援しています。

これらの取り組みは、「人の可能性を最大限に引き出す」という理念に基づいており、強いチームの形成、組織の成果向上、および持続的な価値創造への貢献を目指しています。



Toyota Tsusho Europe社
Regional HR Manager
Rim Jiar

📌 グローバル人事ネットワークの強化

グローバルでの人財育成・登用を加速するため、本社と各極の人事が連携するグローバル人事ネットワークを構築しています。

四半期に一度オンラインで開催する「GRIT」は、各極の人事が旬のトピックに関する情報交換、グローバル方針に基づく活動の共有・展開を行う場です。2025年度はエンゲージメントサーベイや人事領域でのAI活用等をテーマとしました。

年に一度開催するグローバル人事会議 (GHCC) では、グローバルで解決すべき課題を議論しており、2025年度は「グローバルリーダー育成に向けたキャリアジャーニーと人事施策」をテーマに据えました。

また、グローバル選抜研修に連動する形で、各極で新任～中堅マネジメント職を対象とした極選抜研修を展開しています。加えて、2025年度はグローバル共通コンピテンシーの策定に向け、各極横断タスクフォースを組成しました。

こうした連携を通じ、全社の一体感と各極の自主性を両立し、「7万人の大旅団」の次元上昇を推進しています。



Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

- 31 ウェルビーイング
- 32 コンプライアンス
- 33 人権尊重
- 34 グローバル経営を支える人事体制
- 36 社員とのコミュニケーション
- 37 外部評価

Metrics list

社員とのコミュニケーション

豊田通商では、「躍動する生命体組織」の実現に向け、社内コミュニケーションの活性化に注力しています。

特に、2026年4月からは、デジタル化やAIが急速に進展する時代であることを踏まえ、情報を単に正確に伝えるだけでなく、人が自らの言葉で、ライブで語り、想いを共有することの価値が、これまで以上に高まっていると考え、映像での情報発信も活用しながら、社員とのコミュニケーションを強化しています。



自社スタジオ

ToyoTube SHINAGAWA STUDIO (シナスタ)

2026年4月に東京本社に開設された自社スタジオ「ToyoTube SHINAGAWA STUDIO」では、役職員が自由に撮影・編集することができ、社内に伝えたい取り組みを動画にまとめて発信しています。



社内向け動画プラットフォーム ToyoTube

「ToyoTube SHINAGAWA STUDIO」で撮影・編集した動画は、社内のイントラネット上の動画プラットフォーム「ToyoTube」でグループ内に発信しています。部署紹介や従業員紹介等、幅広いジャンルの動画を公開しています。



7万人の大旅団 アニメーション動画

当社グループで働く世界130カ国・地域の、出自も国籍も年齢もジェンダーも異なる7万人の従業員をイメージし、イラスト・アニメーション動画を制作し、社内コミュニケーションのきっかけづくりとして活用しています。



タウンホールミーティング

社員と会社との距離を近づけ、相互理解を促進する取り組みの一つとして社員・部署紹介や人事施策の紹介を行っています。施策の背景にある思いを生の声で伝えることで相互理解を深め、一人ひとりの潜在能力を解放する環境づくりを推進しています。



Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

- 31 ウェルビーイング
- 32 コンプライアンス
- 33 人権尊重
- 34 グローバル経営を支える人事体制
- 36 社員とのコミュニケーション
- 37 外部評価

Metrics list

外部評価

豊田通商は、人的資本経営に取り組み、多様な社員がいきいきと働くことができる、人を活かす環境整備を進めています。その取り組み等について以下の通り外部から評価されています。

外部からの評価・表彰

「プラチナくるみん」「えるぼし」

当社は、社員一人ひとりが多様なワークライフバランスを実現しながら、その能力を最大限に発揮し、互いに影響し合いチームとして進化できる職場環境づくりを推進しています。中でも女性活躍推進においては、「女性メンタリングプログラム」等を通じて個々の女性社員のキャリア意識の醸成や女性リーダーの育成を図り、「キャリアブリッジ制度」や「配偶者海外転勤帯同による休職制度」、「子のみ帯同制度」等を通じ、女性のキャリアの継続を支援する等、女性が働きがいを持てる環境を整備しています。

こうした実績が認められ2007年11月より「くるみん」認定を受け続けるとともに、2020年3月には「プラチナくるみん」認定を受けています。2016年7月には、「えるぼし」の認定も受けています。

引き続き、女性をはじめ、すべての社員が働きがいを持って働ける環境の実現に向けて取り組んでいきます。



プラチナくるみん



えるぼし

「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」

当社は、「共働き・共育て」への支援の一例として、性別を問わず、社員が仕事と家庭を両立できるよう、柔軟な働き方を支援するさまざまな制度の充実を図り、利用を促進しています。特に2023年から育児休業を「休み」ではなく「学びの機会」と捉える「育習」という考え方を取り入れ、新たな価値観の定着を進めています。この考え方を、単なる方針ではなく、社員一人ひとりの姿勢として根付かせるため、仕事と家庭の両立を支援する制度の拡充をはじめとした環境整備に取り組んでいます。

その結果、2026年3月に経済産業省と東京証券取引所が共同で行う「共働き・共育てを可能にする男女問わない両立支援」に関する取り組みが特に優れた企業を選定する「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」に2年連続で選定されました。



「健康経営優良法人(ホワイト500)」

当社では、サステナビリティ重要課題の一つに健康経営を取り上げ、社員一人ひとりの心身の健康保持・増進と職場環境づくりを通じた組織活力の最大化に向けた取り組みを通して、企業の持続的成長を促進しています。

こうした実績が認められ、当社は、東京証券取引所の上場会社の中から、社員の健康管理を経営視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を選ぶ「健康経営優良法人(ホワイト500)」に2021年から継続的に選定されています。



Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

- 31 ウェルビーイング
- 32 コンプライアンス
- 33 人権尊重
- 34 グローバル経営を支える人事体制
- 36 社員とのコミュニケーション
- 37 外部評価

Metrics list

Metrics list

メトリクス一覧

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

39 人的資本メトリクス

人的資本メトリクス

項目	指標			2023 年度	2024 年度	2025 年度	目標	当社定義
基本情報	総従業員数	従業員	内、無期雇用（正社員）	3,629 名	3,602 名	3,618 名		在籍出向者を含み、 受入出向者を除く
				3,292 名	3,251 名	3,260 名		
			内、有期雇用（嘱託社員）	337 名	351 名	358 名		
	平均年齢			43.2 歳	43.1 歳	43.0 歳	正社員における平均を 算出	
	平均勤続年数			17.1 年	17.0 年	16.7 年		
連結従業員数			69,517 名	69,111 名	74,927 名			
ダイバー シティ	従業員の ダイバーシティ	年齢構成	10 代以下	0.0%	0.0%	0.0%		従業員における 年齢構成
			20 代	10.2%	10.2%	10.7%		
			30 代	26.6%	26.4%	25.7%		
			40 代	23.8%	23.9%	24.3%		
			50 代	30.5%	30.0%	29.7%		
			60 代以上	9.0%	9.6%	10.1%		
		性別	男性	69.0%	68.9%	68.3%		正社員における男女比率
			女性	31.0%	31.1%	31.7%		
		マネジメント職の 男女比率	男性	92.6%	91.6%	90.5%	2030 年度 女性 20% 超 2026 年 4 月 現在 10.8%	各年度 4 月 現在 当社において「管理職」は 「マネジメント職」と称す
			女性	7.4%	8.4%	9.5%		
		障がい者雇用率*		2.79%	2.79%	2.95%	法定雇用率の段階的な引 き上げを視野に入れて遵守 2026 年 6 月 現在 2.89%	
		男性の育児休業取得率		53.7%	61.9%	91.9%	2030 年度 90%	
		経営陣の ダイバーシティ	取締役		8 名	9 名	10 名	独立取締役 1/3 以上 女性取締役 1 名以上
	内、社外取締役（割合）			4 名（50.0%）	4 名（44.4%）	5 名（50.0%）		
内、独立取締役（割合）	3 名（37.5%）			3 名（33.3%）	4 名（40.0%）			
内、外国人（割合）	1 名（12.5%）			1 名（11.1%）	1 名（10.0%）			
内、女性（割合）	2 名（25.0%）			2 名（22.2%）	3 名（30.0%）			

* 豊田通商(株)・豊通オフィスサービス(株)・豊通ヒューマンリソース(株) 特例子会社グループ適用の障がい者法定雇用率

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

39 人的資本メトリクス

人的資本メトリクス

項目	指標			2023 年度	2024 年度	2025 年度	目標	当社定義
エンゲージメント	社員エンゲージメント			67%	68%	72%		組織に対するコミットメント・自発的な努力に対する肯定的回答率
	社員を活かす環境			66%	67%	70%		働く環境に対する肯定的回答率
スキルと能力	人財開発・研修の総費用			5.9億円	6.5億円	6.4億円		
	一人当たり研修費用			18.1万円	19.9万円	19.5万円		年間総費用÷ 3月末正社員人数
	一人当たり研修受講時間			34.2時間/年	35.8時間/年	41.6時間/年		年間総研修時間÷ 3月末正社員人数
リーダーシップ	リーダーシップ開発・研修の参加者数	GALP*1	単体	8名	10名	9名	単体 GALP、LDP 毎年各10名	単体が主催する次世代経営者候補向け研修
			海外極	12名	11名	12名		
		LDP*2	単体	8名	9名	9名		
			海外極	20名	20名	21名		
		経営者育成プログラム*3			20名	21名	18名	
生産性	一人当たりの営業活動に係る利益（連結）			6.4百万円	7.2百万円	7.3百万円		連結の営業活動に係る利益÷連結の従業員数

*1 Global Advanced Leadership Program
*2 Leadership Development Program
*3 旧 CEO Essentials Program

Introduction

Strategy
～異能の総合商社として～

Growth Story
～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation
～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

人的資本メトリクス

項目	指標		2023 年度	2024 年度	2025 年度	目標	当社定義
採用・異動・退職	採用にかかる平均日数	新卒採用	73.4日	60.0日	52.5日		エントリーから最終面接日の平均
		キャリア採用	45.7日	51.0日	47.8日		
	重要ポストが埋まるまでの平均日数		0日	0日	0日	空席期間なし	重要ポストに空席が生じた場合、後継者計画の中で新たな従業員を即時アサイン可能
	内部登用率		92%	93%	90%		異動または新規採用による人員配置に占める内部登用の割合*
	離職率	離職率	4.1%	5.2%	5.2%		直接雇用している期間の定めのない従業員を対象とする
		自発的離職率	1.8%	2.1%	2.3%		

*キャリア採用された社員は外部登用としてカウント

Introduction

Strategy

～異能の総合商社として～

Growth Story

～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation

～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

人的資本メトリクス

項目	指標			2023 年度	2024 年度	2025 年度	目標	当社定義
健康・安全・幸福	労働災害により失われた時間(強度率)			0時間	0時間	0時間	0時間	
	労働災害発生率*			0%	0%	0%	0%	
	労働災害による死亡率			0%	0%	0%	0%	
	健康・安全研修の受講割合	海外赴任者安全研修	受講率	94.0%	91.1%	91.3%	100%	人事部主催の海外赴任前研修として実施する研修
		感染症セミナー	受講者数	累計 3,429名	3,026名	2,946名		2024年度に内容を大幅改定し、展開
			受講率	—	81.7%	77.0%		
	アブセンティーズム	身体		0.38%	0.23%	0.16%	0.15%	連続して7日以上私傷病で休んだ者の損失割合
		メンタル		0.61%	0.41%	0.65%	0.25%	

* 当社グループ内で発生した労働災害は「豊田通商グループ労働災害報告基準」に従い遅滞なく報告され、災害発生の真因分析・再発防止対策は、全部署に展開され、類似災害発生の未然防止に役立てられています。
「ゼロ災害・ゼロ疾病」を究極の目標（理念）として努力を続けており、「日々の弛まぬ安全活動の結果がゼロ災害に結び付く」との考えの下、毎年の労働災害発生件数を前年実績の半減に抑える体制づくり、安全衛生文化の構築に取り組んでいます。

Introduction

Strategy
～異能の総合商社として～

Growth Story
～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation
～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list

人的資本メトリクス

項目	指標		2023 年度	2024 年度	2025 年度	目標	当社定義
倫理と コンプライ アンス	提起された苦情の 種類と件数	ハラスメント	11件	13件	19件	職場環境整備や従業員へ の教育によって苦情の発 生を抑制する	内部通報制度に寄せられ た人事案件の事案
		職場環境	1件	0件	3件		
		その他	3件	1件	0件		
	懲戒処分の種類と 件数	解雇	0件	1件	0件		
		解雇以外	5件	4件	7件		
	倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員割合		100%	100%	100%	100%*	新入社員/2年目社員/中 途入社向けコンプライア ンス研修の受講割合

* 当社は毎年、全役員・社員がグローバル行動倫理規範(COCE)の内容および重要性の再確認と遵守誓約を必須としています。

Introduction

Strategy
～異能の総合商社として～

Growth Story
～7万人の大旅団の次元上昇～

Foundation
～躍動する生命体組織の基盤～

Metrics list