

企業名：豊田通商

レポート名：豊田通商統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

豊田通商の統合報告書を読んで、同社が目指す将来の姿は概ね理解することができた。同社は未来の子どもたちにより良い地球を残すことを経営理念として掲げており、その実現に向けて社会課題の解決と企業成長を両立させようとしている。私は最初、この理念だけを見たときにはやや抽象的であると感じた。しかし報告書を読み進める中で、アフリカ事業、再生可能エネルギー事業、資源再利用事業などを通じてその理念を実現しようとしていることが理解できた。

特に印象的だったのは、同社が短期的な利益の拡大だけではなく、長期的な視点で事業を展開している点である。アフリカをはじめとする新興国市場への投資や、脱炭素化に関連する事業への投資は、すぐに大きな利益を生むとは限らない。しかし将来的な社会の変化を見据えて事業を展開していることから、長期的な企業価値向上を重視していることが読み取れた。

一方で、経営理念そのものは抽象的であり、統合報告書を詳細に読まなければ具体的な将来像は理解しにくいと感じた。そのため、理念と事業戦略の関係をより簡潔に示すことができれば、読み手にとってさらに分かりやすくなるのではないかと考える。しかし全体としては、同社が社会課題の解決と企業成長の両立を目指していることは十分に理解することができた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

私は統合報告書を読む前、豊田通商の競争優位性はアフリカ事業そのものにあると考えていた。実際、同社は約 170 年にわたりアフリカで事業を展開しており、54 カ国に事業基盤を持つなど、他社にはない強みを有している。また、トヨタグループとのつながりを生かしたモビリティ事業や、長年取り組んできた資源再利用事業も競争力の源泉であると考えられる。

しかし統合報告書を読み進める中で、私は競争優位性の本質は個別事業そのものではなく、それらを結び付けながら価値を生み出す仕組みにあるのではないかと考えるようになった。例えばアフリカの経済成長によって交通需要が増加すれば、自動車販売だけでなく、エネルギー需要や資源循環の需要も増加する。同社はこれらの需要を複数の事業を通じて取り込むことができる。そのため、一つの市場の成長を多面的な収益機会へ転換することが可能である。

また、同社は単に商品を販売するだけではなく、インフラ整備や資源循環など幅広い分野に参与している。その結果、一つの事業で得られた知見やネットワークを他の事業にも活用することができる。このような事業間の連携は他社が容易に模倣できるものではなく、同社の大きな強みであると考えている。

したがって私は、豊田通商の競争優位性はアフリカ事業、モビリティ事業、資源再利用事業を個別に保有していることではなく、それらを結び付けながら価値を生み出している点にあると考えている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

私は豊田通商の競争優位性には一定の持続性があると考えている。もちろん、アフリカ市場が今後成長すれば多くの企業が参入し、先行して進出したという事実だけで競争優位性を維持することは難しくなるだろう。実際、新興国市場の成長性に注目する企業は増えており、競争環境は今後さらに厳しくなると考えられる。

しかし同社は過去に築いた強みに依存するだけではなく、将来成長が期待される分野への投資を継続している。アフリカ事業の拡大に加え、再生可能エネルギー事業や資源再利用事業への投資を進めていることから、競争優位性を維持するだけでなく、さらに強化しようとしていることが読み取れる。

私は競争優位性とは過去の成功によって生まれるものではなく、それを維持するための継続的な投資によって支えられるものだと考えている。その点で、豊田通商の戦略には説得力がある。また、同社が長年にわたりアフリカで事業を展開してきたことで築いた現地ネットワークや信頼関係は、一朝一夕で模倣できるものではない。この点も競争優位性の持続性を支える要因であると考えている。

一方で、アフリカ市場は高い成長性を持つ反面、政治的・経済的な不確実性も大きい。そのため、今後も持続的な競争優位性を維持するためには、現地人材の育成や事業基盤の強化を継続していくことが重要であると考えている。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私は豊田通商で働くことで、自身の人的資本の価値向上を達成できる可能性は高いと考える。特に、アフリカをはじめとする新興国市場で事業を展開する経験は、他企業では得難いものである。日本国内とは異なる政治、経済、文化の環境の中で事業を進めることは、高い適応力や課題解決能力を身に付けることにつながるだろう。また、同社は幅広い事業を展開しているため、一つの分野だけでなく、多様な業界や事業について理解を深めることもできると考える。

さらに、統合報告書からは、多様な人材を重視する姿勢が読み取れた。アフリカをはじめとする海外拠点では現地人材の活用も進められており、異なる価値観を持つ人々と協働しながら事業を進める経験を積むことができると考えられる。近年は企業活動が国境を越えて行われることが一般的になっており、そのような環境で働く経験は将来的にも価値のある能力につながるだろう。

一方で、統合報告書を読んだ限りでは、豊田通商ならではの人材育成の特徴については十分に理解することができなかった。海外経験そのものは他の総合商社やグローバル企業でも得ることができる。そのため、豊田通商でなければ得られない能力や経験について、より具体的な説明があればさらに理解しやすかったと感じた。

私は会計やファイナンスに関心を持っているが、企業の意思決定は数字だけで行われるものではなく、実際の事業や現場への理解も必要であると考えている。その点で、豊田通商のように多様な事業を展開し、成長市場へ積極的に挑戦している企業で働くことは、事業を見る視点や経営を考える視点を身に付けることにつながるのではないかと考えた。したがって、人的資本の価値向上という観点から見ても、豊田通商は魅力的な企業であると感じた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

統合報告書全体を通じて最も良かった点は、事業同士のつながりが分かりやすく示されていたことである。私は統合報告書を読む前、豊田通商の強みはアフリカ事業そのものにあると考えていた。しかし読み終えた後は、アフリカ事業、モビリティ事業、資源再利用事業を結び付けながら価値を生み出す仕組みにこそ強みがあると考えようになった。このように、自分の考えが変化するほど事業の全体像を理解しやすく示していた点は高く評価できる。

また、経営理念から事業戦略、投資方針までが一貫して説明されていた点も良かった。企業によっては理念と実際の事業との関係が分かりにくい場合もあるが、豊田通商の統合報告書では、アフリカ事業や再生可能エネルギー事業、資源再利用事業などがどのように将来の成長につながるのかが比較的理解しやすかった。そのため、同社がどのような方向を目指しているのかを把握することができた。

一方で改善余地もあると感じた。第一に、競争優位性についての説明である。統合報告書から同社の強みは理解できたものの、それがなぜ他社に模倣されにくいのかについては十分に説明されていないように感じた。特に、アフリカ事業や資源再利用事業がどの程度の参入障壁を持っているのかについて、具体的な事例やデータがあると説得力が増したと思う。

第二に、人的資本に関する説明である。同社が人材を重視していることは伝わってきたが、人材育成がどのように企業価値向上につながるのかについてはやや抽象的であった。実際にどのような人材が育成され、その結果としてどのような成果が生まれているのかを示す事例があれば、より理解しやすかっただろう。

第三に、将来像の説明である。同社の経営理念は共感しやすいものである一方、やや抽象的でもある。統合報告書を読み進めることで理解はできたが、冒頭の段階で理念と事業戦略の関係をより簡潔に示すことができれば、読み手にとってさらに分かりやすい報告書になると考える。

以上より、豊田通商の統合報告書は、同社の事業や成長戦略を理解する上で非常に有益なものであった。特に、複数の事業を結び付けながら価値を生み出すという同社の特徴を理解できたことは大きな収穫であった。一方で、競争優位性の持続性や人的資本の価値創造への貢献については、より具体的な説明が加わることでさらに説得力のある統合報告書になるのではないかと考える。