

- P.47 本部別データ
- P.48 メタル+(Plus) 本部
- P.49 サーキュラーエコノミー本部
- P.50 サプライチェーン本部
- P.51 モビリティ本部
- P.52 グリーンインフラ本部
- P.53 デジタルソリューション本部
- P.54 ライフスタイル本部
- P.55 アフリカ本部

07

Business Strategy

事業戦略

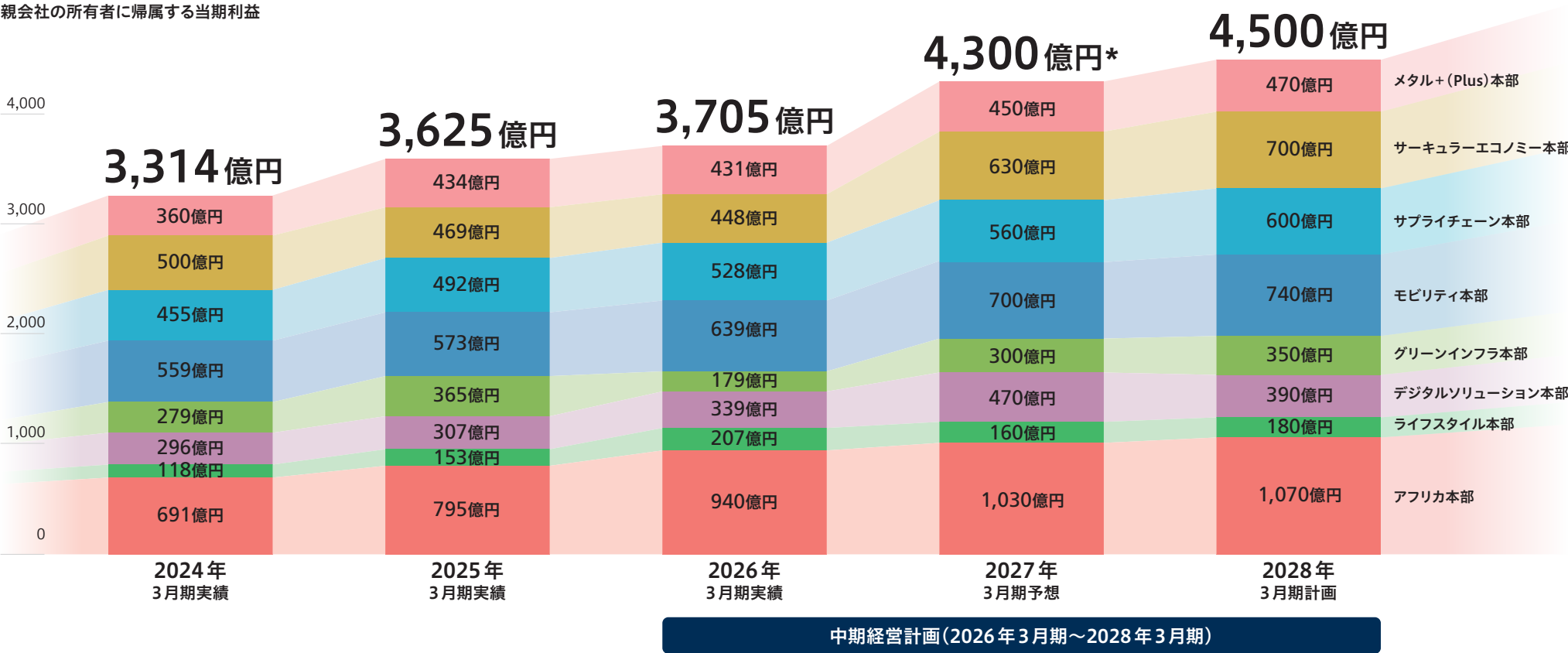


本部別データ

* 2026年7月31日に公表した第1四半期決算にて、業績予想を4,000億円から上方修正しています。

 最新のIR情報はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/ir/earnings-presentations/2026.html>

親会社の所有者に帰属する当期利益



本部のミッション

メタル+ (Plus) 本部	“大胆な+ (Plus)”で、サステナブルな未来をつくる
サーキュラーエコノミー本部	地球のあらゆる資源が循環し続ける『Loop』をデザインし、駆動させる
サプライチェーン本部	サプライチェーンを守りつなぐ機能を更に磨きあげ、地政学リスクの課題やグローバルで多様化するニーズに幅広く対応する
モビリティ本部	新たなビジネスモデルを構築することで、移動を通じてこれからの社会に幸せを量産していく
グリーンインフラ本部	再生可能エネルギーと機械ビジネス現場力のシナジーにより持続可能な地球環境を支える社会インフラの実現に貢献していく
デジタルソリューション本部	技術革新、デジタル変革を常に先取りし、デバイス並びにソフトの活用で次世代モビリティ社会への課題解決を始めたソリューションビジネスを一層拡大していく
ライフスタイル本部	Economy of Lifeビジネスの推進本部として、当社ならではの事業を創出する
アフリカ本部	アフリカ No.1 プレゼンスを更に加速し、変化を着実に先取り、アフリカの課題解決と未来の発展に貢献していく

事業戦略

メタル+ (Plus) 本部

本部戦略

私たちは、不確実性の高い環境下においても、金属素材ビジネスの現場で長年培ってきた現場力と、調達・加工・物流の一貫機能のグローバル展開力というオペレーショナル・エクセレンスを本部戦略のコアとして金属素材サプライチェーン高次元化=新たな+ (Plus) を創造していきます。オペレーションを強靱化する「守り」と、グリーン素材や新技術への投資を通じて未来の社会課題解決に挑む「攻め」の2つを両輪として、持続可能な社会への貢献を目指します。

アセット最適化に向けたリソースシフト、サプライチェーンのグリーン化を実現するとともに、次世代エネルギー等カーボンニュートラル(CN)社会に向けて必要とされる産業領域やグローバルサウス地域の発展にも貢献していきます。

メタル+ (Plus) 本部 CEO*1
石井 宏昌

市場環境

地政学リスクの高まりや脱炭素化の進展を背景に、サプライチェーン全体での見直しが求められています。供給の不確実性が高まる中、安定供給やトレーサビリティへの関心が高まっており、素材の低炭素化や環境負荷低減も重要性を増しています。こうした変化を受け、お客さま・パートナーからは、従来のコスト軸・機能軸に加え、グリーントランスフォーメーションを可能にする商品・機能へのニーズ拡大が期待されています。

事業展開

当社が培ってきた加工事業群
世界11カ国、
33拠点でビジネスを展開

●各国の拠点数

高次元サプライチェーン
実装への挑戦

私たちは供給の確実性、環境対応、安全性に加えて現場オペレーションの高度化への取り組みを進めています。自律型デジタルサプライチェーンに向けた基盤構築と、グリーン素材の調達から低炭素な輸配送までを一貫して行う環境配慮型のサプライチェーンマネジメントへの挑戦を開始しました。



VOICE

海外実習生として現場に携わる中で、業務プロセスに改善の余地があると感じました。帰国後はサプライチェーン最適化業務に携わり、現場視点を活かし、AIやデジタル活用で業務高度化を進め、サプライチェーン全体の効率向上と付加価値創出に取り組んでいます。

米州・欧州・グローバルサウス事業統括部
松下 風



本部の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/metal.html>

*1 Chief Executive Officer *2 Strategic Business Unit

事業内容

コア事業(国内)SBU*2/ コア事業(海外)SBU

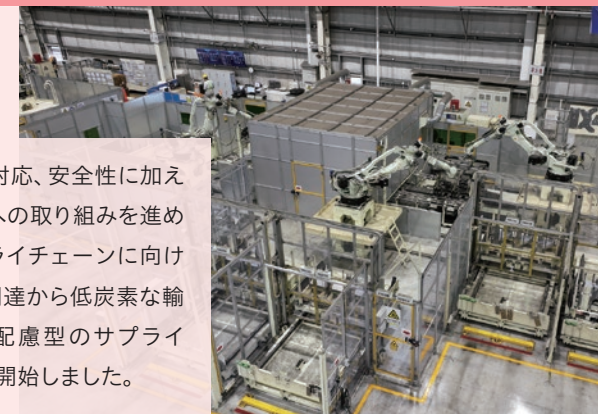
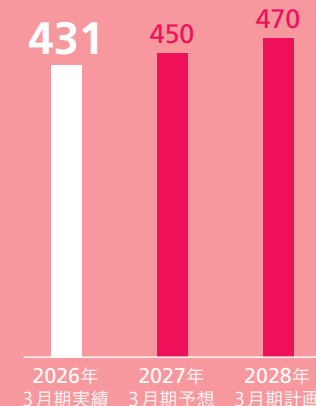
- モビリティ向け素材(鋼板、条鋼、鋼管、特殊鋼等)の販売・流通加工事業
- 地域に合わせたグリーンサプライチェーンの構築およびソリューション提供

ネクストコア事業 SBU

- 次世代のエネルギー・インフラ関連を含む幅広い業界への素材の販売・流通加工事業
- CN/サーキュラーエコノミー(CE)に関わるサプライチェーンの構築およびソリューション提供

当期利益

(億円)



事業戦略

サーキュラーエコノミー本部

本部戦略

希少・重要資源の開発から素材・部材の調達を担う動脈ビジネスと、使用済み製品の回収から再資源化に至る静脈ビジネスを「動静脈一貫」で展開しています。環境対応がビジネスの前提となる中、私たちはこの動静脈を円滑に循環させる「Loop(ループ)」をグローバルに駆動させ、資源の価値を最大化します。

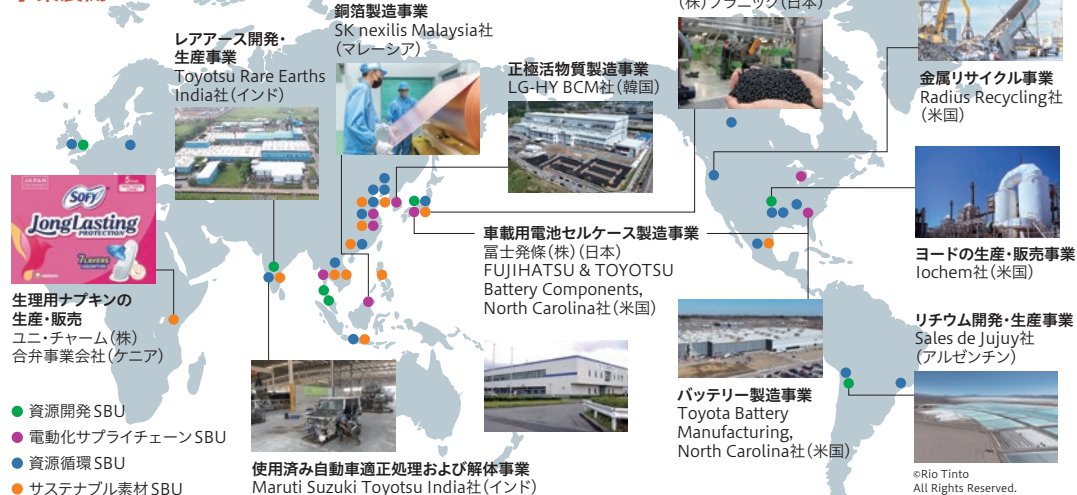
社会課題の解決と企業価値向上の好循環を創出しながら、「グローバルNo.1のサーキュラーエコノミープロバイダー」への進化を遂げ、未来の子供たちにより良い地球と新しい豊かさを届けていきます。

サーキュラーエコノミー本部 CEO
浦田 和幸

市場環境

地政学やサプライチェーン分断等のリスクが高まる中、重要資源の安定確保と顧客産業の脱炭素化対応は喫緊の課題となっています。こうした不確実性の高まりを背景に、資源の動脈・静脈を一体で管理する強靱なクローズドループへのニーズが急速に拡大しています。

事業展開



事業内容

資源開発 SBU

- 自動車の電動化等に不可欠なレアメタル・非鉄金属等の金属資源、ヨード等の無機資源の開発。これら材料の輸出入・三国間・国内販売による資源の安定供給と、関連事業の企画・運営

電動化サプライチェーン SBU

- 車載向け非鉄製品、電池材料等の輸出入・三国間・国内販売。電動化と強靱なサプライチェーン構築に向けた事業の企画・運営

資源循環 SBU

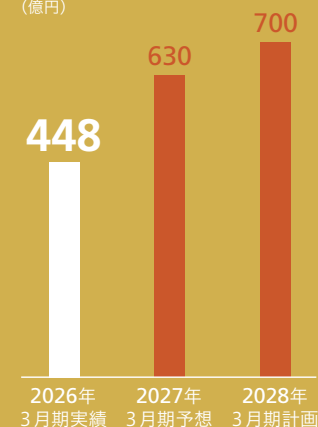
- 金属再生資源の輸出入・三国間・国内販売、アルミ溶湯・再生塊、非鉄スクラップに関する事業企画・運営。回収からリサイクル原料の製造までを担う「動静脈一貫機能」の提供

サステナブル素材 SBU

- 合成樹脂・化学品、バイオ・リサイクル材料、衛材等の輸出入・三国間・国内販売。プラスチック・溶剤リサイクルの事業開発推進

当期利益

(億円)



北米から挑む、グローバル資源循環

北米最大級の回収網を誇るRadius Recycling社との連携により、当社の再資源化機能とのより強力なシナジーが生まれます。「動静脈一貫」ビジネスを北米から力強く牽引し、世界をリードする資源循環プラットフォームの構築と持続的成長へと歩みを進めます。

VOICE

持続可能な未来を共に目指す豊田通商グループの一員となれたことを誇りに思います。北米約100拠点の規模・運営力・専門性で、世界をリードする資源循環プレーヤーへの歩みを加速させます。

Radius Recycling社
CEO

Marc Hathhorn

互いの強みを戦略的に統合し市場競争力を強化しています。シナジーによる効率化と価値創出を通じ、持続的成長と力強い財務業績を実現します。

Radius Recycling社
CFO

Erika Kelley

事業戦略

サプライチェーン本部

本部戦略

「つくる」「はこぶ」「つなぐ」を変えて、サプライチェーンの進化で未来社会への責任を果たすため、さまざまなお客さまやパートナーに寄り添い、デジタル技術の利活用を通じて、新たな価値の創出を目指します。

つくる：モビリティ部品の製造・加工に加え、再生材を利用した商品開発により、モビリティ産業の成長と循環型社会の実現に貢献します。

はこぶ：物流の最適化・自動化や環境配慮型の梱包資材の導入・再活用により、環境負荷の低減と効率性の向上を両立し、次世代の物流インフラに進化させていきます。

つなぐ：顧客とサプライヤーの間に立つ商社の強みを活かし、国内外のパートナーと共に顧客課題を解き、サプライチェーン可視化の推進により地政学リスクにも揺るがない供給体制を築きます。

サプライチェーン本部 CEO
中山 弘揮



本部の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/supply-chain.html>

事業内容

グローバル部品 SBU

- 部品の輸出入、海外間調達に対する混載物流、需給管理機能を付加した商物一体の最適サプライチェーン構築・運営

ロジスティクス・モジュール SBU

- お客さまの生産に直結した物流センター・輸送事業、空港運営、海外におけるモビリティ部品の組み付け、海外進出企業を支援するテクノパーク事業

部品・用品・機能品 SBU

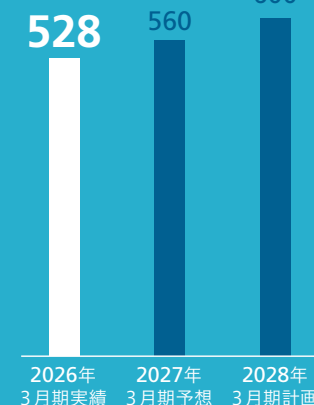
- モビリティ用内外装部品・用品の材料調達、生産、販売、設計・開発、サービスの開発、燃料電池等の環境ソリューションの提供

サプライチェーン事業推進部

- GHG 削減事業、再生梱包資材の販売、資源循環事業等

当期利益

(億円)



市場環境

事業基盤である自動車サプライチェーンを取り巻く市場環境は、地政学リスクの顕在化や半導体をはじめとする重要部材の供給制約等、不確実性が高まっています。

また、自動車の電動化に伴う取扱商材や物流ニーズの変化に加え、CNや資源循環といった新たな社会的要請も急速に高まっており、これらへの適応がサプライチェーン全体に求められています。

事業展開



カナダにてアルミボデー骨格部品の生産会社設立

(株)アイシン、Minth Group 社と ATM Automotive Parts 社を設立。各社の持つモノづくり力と、当社の事業運営能力を融合することで、価格競争力のある新たなサプライチェーンを構築し、北米地域の自動車メーカーの需要に応えていきます。



VOICE

「本籍地・トヨタグループ、現住所・商社」である当社の立ち位置を活かし、価値観の違いを乗り越えながらアライアンスを築く醍醐味を日々実感しています。

本件を契機にサプライチェーン本部としてさらなる案件創出を加速していきます。

ビジネスアライアンス事業部
堀井 信司

グローバル部品事業戦略部
王 越



事業戦略

モビリティ本部

本部戦略

モビリティ本部は、これまで磨き上げてきた自動車販売事業を中核に据え、中小規模生産、部品・中古車を含むバリューチェーン関連事業へと領域を拡張し、持続的な成長を図っていきます。

併せて、市場変化の激しい環境下においても顧客ニーズの変化を的確に捉え、知能化・電動化といった技術革新への対応を着実に進めていきます。

一人ひとりのお客さまと真摯に向き合い、国・地域社会と共に成長しながら、未来のモビリティ社会における新たな価値を創出し、世界で最も選ばれ続ける、モビリティ事業集団を目指します。

モビリティ本部 CEO
原田 繁

市場環境

モビリティ社会を取り巻く環境においては、脱炭素化への取り組みが加速するとともに、自動車の電動化、自動運転をはじめとする技術革新が進んでいます。当本部の事業展開国・地域では、昨今の不安定な国際情勢による地政学リスクが高まっています。このような市場環境の中で、各国・地域の社会課題の解決につながるモビリティサービスが求められています。

事業展開

- 事業展開国・地域 (46 国・地域)
- 地域統括拠点 (6 拠点)
- 出資事業体数 (計 114 社)



物流ソリューション事業



卸売・小売事業



アフターサービス事業

オーストラリアでの
中古車買取/販売事業

2026年2月にMCT Automotive Group社を完全子会社化しました。同社Webサイト「Cars4uS」によるスピーディーな中古車オンライン買取りと公明正大な小売・卸売を通じて、お客さまに心から信頼していただける商品とサービスを提供します。



VOICE

オーストラリアのお客さまに安心・安全なカーライフを届けるため、私たちは日々新たな課題にチャレンジしています。今後もチーム一丸となり、価値創出とお客さまの幸せのために取り組んでいきます。

MCT Automotive Group 社
Clare Scott / 村上 慎太郎 (出向)



本部の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/mobility.html>

事業内容

トヨタ SBU

- トヨタ車両・補給部品の輸出入、車両組み立て、卸売・小売事業

マルチブランド SBU

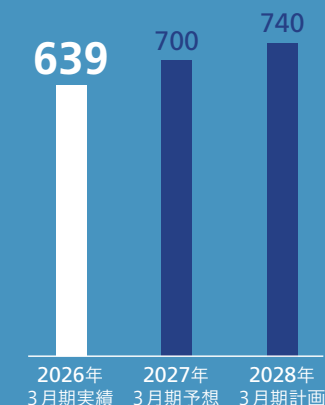
- 商用車・乗用車・産業車両等の輸出入、卸売・小売、架装、物流ソリューション事業

バリューチェーン SBU

- 中古車、販売金融、アフターサービス、その他バリューチェーン関連事業

当期利益

(億円)



事業戦略

グリーンインフラ本部

本部戦略

私たちのMissionは、「再生可能エネルギーと機械ビジネスの現場力のシナジーで、持続可能な地球環境を支える社会インフラの実現に貢献する」ことです。機械インフラSBUが持つお客さまのモノづくりと社会インフラを支える設計(Engineering)・調達(Procurement)・建設(Construction)機能と、グリーンエネルギーSBUが持つ最適な再生可能エネルギー・CN燃料をお客さまにお届けする供給・開発機能を磨き、広げ、組み合わせていきます。未来の子供たちにより良い地球環境をつないでいくため、Be the Right ONEを追求する「異能の総合商社」として次元上昇を目指します。

グリーンインフラ本部 CEO
牧野 雄次



本部の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/green-infrastructure.html>

事業内容

機械インフラ SBU

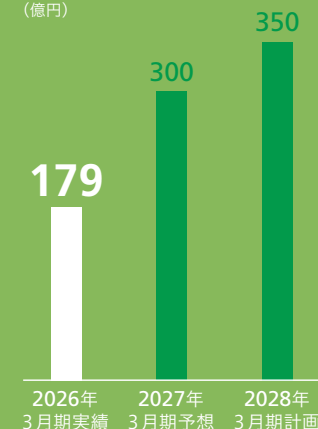
- モビリティ産業向けを中心とした製造・物流設備、部品等の国内外取引および付帯する設計・修理・据付工事等の一貫したサポート機能の提供
- エネルギー・港湾インフラおよび建設機械等の社会インフラ整備・事業運営

グリーンエネルギー SBU

- 風力、太陽光、水力、バイオマス等の再生可能エネルギー開発・事業運営
- バイオ燃料、水素、LNG等各種燃料、カーボンクレジット、石油製品等の取り扱い

当期利益

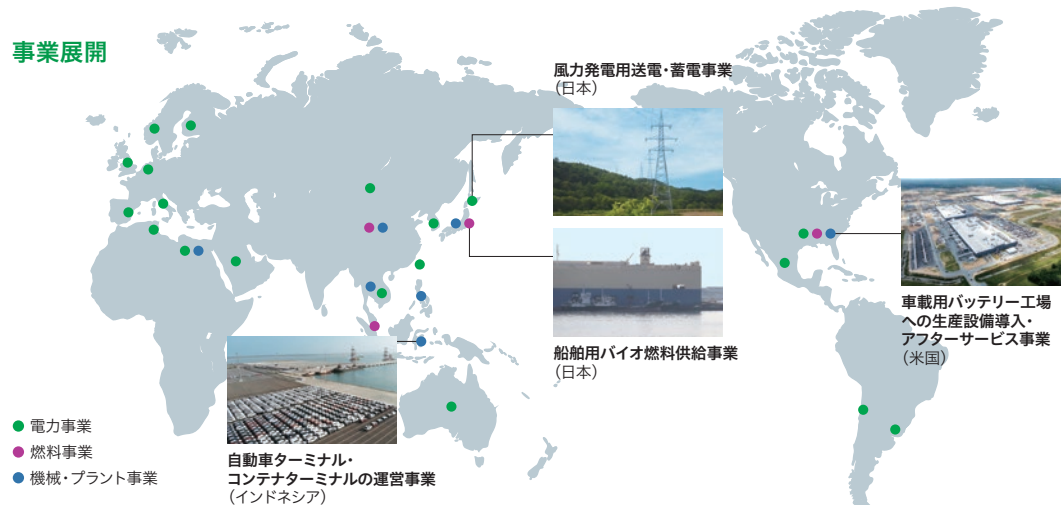
(億円)



市場環境

不安定な国際情勢を背景に、各国のエネルギーやモビリティ市場はCNの方向性を維持しつつ、安定供給や産業競争力重視の方向へと変化しています。機械分野では生成AI活用や新工法導入が進み、インフラ分野ではDX関連設備への投資も増加しています。また、再生可能エネルギー分野では世界的な電力需要増を背景に市場が拡大、燃料分野ではバイオ燃料等、GHG削減手段の多様化が進んでいます。

事業展開



カーボンニュートラルの実現

国内No.1の風力・太陽光発電の発電容量を有する(株)ユーラスエナジーホールディングスは、再生可能エネルギーを「つくる」だけでなく、蓄電所の運用やコーポレートPPA*サービスの展開により、再生可能エネルギーを「集める・整える」「届ける」までバリューチェーンを拡大し、CNの実現に貢献していきます。2026年3月期には、国内外5カ所で、風力発電所・太陽光発電所の営業運転を開始しました。

* コーポレートPPA: 企業(需要家)が、再生可能エネルギー発電事業者と長期で電力購入契約(PPA: Power Purchase Agreement)を直接または間接的に結ぶ仕組み

VOICE

私たちは、世界に持続可能なエネルギーを供給し、次世代により良い地球を届けることを目指しています。(株)ユーラスエナジーホールディングスの海外での再生可能エネルギープロジェクト開発に注力しています。

電力ソリューション
統括部
久村 将平

(株)ユーラスエナジーホールディングス
出向
菅沼 優里



事業戦略

デジタルソリューション本部

本部戦略

私たちは、技術革新とデジタル変革を先取りし、デバイス・クラウド・ソフトウェアを組み合わせることで次世代モビリティ社会の課題解決を推進します。当本部の戦略は、グローバルなデバイス・クラウド供給網と、SDV*・AI・量子技術に代表される高度なソフトウェア実装力のシナジー最大化にあります。

この両輪を活かし、安全な自動運転社会の構築や地球環境に配慮した計算基盤の提供、そして新興国の通信インフラ整備といった社会課題に対し、高付加価値なソリューションを展開します。デジタルの力で既存のビジネスモデルを変革し、持続可能な社会の発展を牽引していきます。

* Software Defined Vehicle



副社長、デジタルソリューション本部 CEO
綿貫 辰哉

市場環境

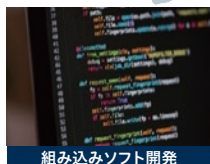
当グループを取り巻く環境の変化やテクノロジーは急速に進化しており、デジタルやAIは日常で当たり前に使われるようになりました。近年のAI需要の急増により半導体市場はさらに過熱する一方、ビジネスモデルとしては「モノ（ハード、商材）」に加え、「コト（ソフト、サービス）」への価値が高まっています。

事業展開

- スマートソサエティ&インフラSBU
- ITソリューション&ソフトウェアSBU



半導体・電子部品販売



組み込みソフト開発



コネクティッドサービス



エンタープライズIT



サイバーセキュリティ

風力発電所直結型
グリーンデータセンター事業

発電所から系統を介さず、直接電力を供給する国内初の生グリーン電力活用データセンター事業を北海道・稚内市にて2027年度に開始することを目指しています。再生可能エネルギーの地産地消を促進し、データセンターの地方分散を実現できる取り組みの一つです。CN社会の発展に寄与する次世代のデジタルインフラを構築していきます。



VOICE

現場対応や関係者調整等を行う中で、現地の方に声を掛けていただくことがあります。事業が地域貢献にも直結している実感を得るとともに、再生可能エネルギーの活用とAI基盤を支える仕事が“より良い地球を届ける”ことにつながると感じています。

デジタルインフラ事業部
方 寅越

事業内容

スマートソサエティ & インフラSBU

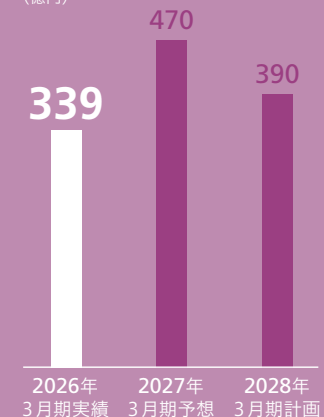
- 自動車・家電・情報通信機器・産業機器等に組み込まれる電子デバイスをグローバルに販売
- 自動運転社会を実現するサービス開発
- 量子技術やAI技術を活用した地球に優しい計算基盤の提供
- 新興国の発展につながる通信インフラの構築

ITソリューション&ソフトウェアSBU

- ITサービスおよび関連する商品をグローバルに販売
- コネクティッドカーの安全を支える車両セキュリティ事業、車載ソフトの無線配信事業の推進
- 組み込みソフトウェアの開発

当期利益

(億円)



本部の詳細はこちらをご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/digital-solutions.html>

事業戦略

ライフスタイル本部

本部戦略

私たちは、穀物、食品、保険、繊維、住環境、ヘルスケア・メディカルといった生活基盤領域において、事業間の異能を掛け合わせることで新たな価値創出を推進します。穀物バリューチェーンの強化や食品加工・流通機能の高度化、医療・保険サービスの拡充を通じて、人々のWell-being向上と社会課題の解決に貢献します。

さらに、ゴンドワナ経済圏を中心とした成長投資を加速し、収益基盤の拡大とともに持続可能な生活インフラの構築と事業ポートフォリオの進化を実現していきます。

ライフスタイル本部 CEO
南 浩二

市場環境

人口動態の変化や所得水準の向上を背景に、人々の生活に関わる需要構造は大きく変化しています。とりわけ新興国・ゴンドワナ経済圏では中間層の拡大に伴い、食料需要の増大と安定供給への要請が高まるとともに、医療・保険等の生活の安心・安全を支えるサービスへの需要が拡大しています。加えて、ライフスタイルの多様化により、健康や生活の質といったWell-beingへの関心も高まっています。

事業展開

- 穀物分野
- 食品分野
- 保険分野
- 繊維分野
- 住環境分野
- ヘルスケア・メディカル分野



本部の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/company/business/lifestyle.html>

事業内容

フード&アグリビジネスSBU

- 穀物分野：穀物の輸出入、国内穀物サイロ等
- 食品分野：食品・農畜水産物輸出入卸および加工、国内給食等

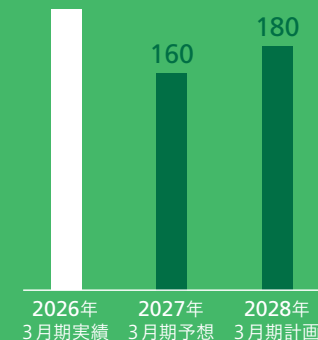
ウェルネスSBU

- 保険分野：保険代理店事業、保険仲介事業等
- 繊維分野：繊維素材・製品の企画・生産・販売等
- 住環境分野：建築資材・オフィス家具の調達販売、ホテルレジデンス事業等
- ヘルスケア・メディカル分野：総合病院事業、介護・医療関連用品の販売・貸与等

当期利益

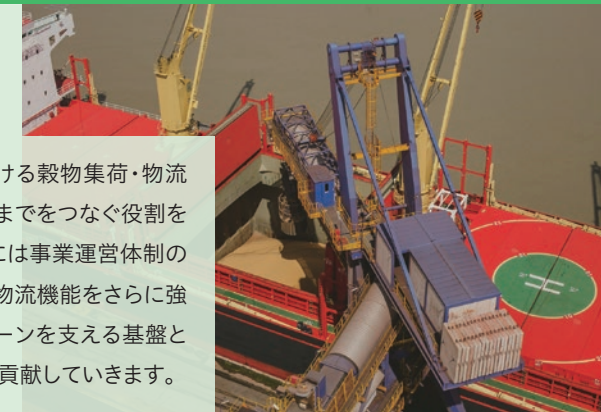
(億円)

207



ブラジル穀物集荷・物流インフラ事業

NovaAgri社は、ブラジルにおける穀物集荷・物流インフラを担い、生産地から輸出までをつなぐ役割を果たしています。2026年3月期には事業運営体制の安定化に取り組み、今後は集荷・物流機能をさらに強化することで、穀物バリューチェーンを支える基盤として、世界の食料安定供給に一層貢献していきます。



VOICE

現地拠点と日本をつなぐ業務では、言語や文化の違いから調整に苦労する場面も多くあります。ブラジルでの実習生経験を活かし、関係者との対話を重ねながら、NovaAgri社の穀物流通を支える業務に挑戦しています。

アグリビジネス部
安藤 美波



事業戦略

アフリカ本部

本部戦略

本部のVision「WITH AFRICA FOR AFRICA」の下、CFAO社と共に、アフリカの未来の子供たちのためにアフリカのさらなる発展に貢献しています。モビリティ、グリーンインフラ、ヘルスケア、コンシューマーの4つの事業領域を軸に、総勢約23,000名の従業員がアフリカ全54カ国で多彩なビジネスを展開しています。各事業領域においては、輸入や生産から小売までのバリューチェーンを構築し、現地のニーズに応じた商品と質の高いサービスを安定的に提供していきます。

170年以上に亘り培ってきたネットワークを活用し、アフリカの成長機会を的確に捉えるとともに、投資の加速により一層の成長を実現していきます。



アフリカ本部CEO
Richard Bielle

市場環境

アフリカ大陸は「21世紀最大のフロンティア」とも呼ばれ、成長の可能性にあふれています。総人口は特に若い世代を中心に増加し、現在の約15億人から2050年には世界人口の1/4を占める約25億人*に達すると予測されています。また世界平均を上回る経済成長率の下、中間層が拡大しています。これらを背景にアフリカ市場の魅力が高まっており、政情不安や治安等のリスクを抱えつつも、それらを乗り越え世界経済を牽引する地域として期待されます。

* 出典：国連世界人口推計2024年版

事業展開

- モビリティ SBU
- グリーンインフラ SBU
- ヘルスケア SBU
- コンシューマー SBU

モビリティSBU



© Franck DUNOUAU



© Franck DUNOUAU

コンシューマーSBU



© Franck DUNOUAU



© Franck DUNOUAU



グリーンインフラSBU



© Franck DUNOUAU

ヘルスケアSBU



© Franck DUNOUAU



© Franck DUNOUAU

事業内容

モビリティ SBU

- 新車・中古車・産業車輛等の輸出入・流通・卸売・小売・リース・アフターサービス、車両組み立て事業、自動車生産支援事業

グリーンインフラ SBU

- 再生可能エネルギー開発・事業運営、電力・港湾等の社会インフラ開発
- ソーラーパネル・エレベーター・冷房機器等の民間企業向け各種技術サービス

ヘルスケア SBU

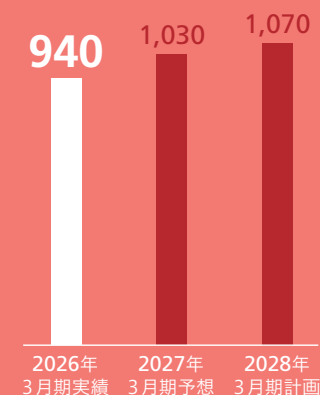
- 医薬品の製造・卸売・小売

コンシューマー SBU

- リテール事業の開発(ショッピングモール、スーパーマーケット等)、日用品の輸入・流通

当期利益

(億円)

ケニア KVM 社への増資
およびトヨタ車生産開始

ケニアのマルチブランド車両組立工場である Kenya Vehicle Manufacturer 社 (KVM) に増資を行い、同社を自社工場化しました。これにより、2026年4月からトヨタ車(ハイエース)の現地生産を開始しています。現地生産の推進を通じて、アフリカにおける自動車産業の発展および雇用創出への貢献を目指していきます。



VOICE

アフリカでは、トヨタの安全・安心なクルマは人々の生活を支えています。いいクルマを1台でも多く届けることで、一人ひとりの幸せの一部でありたい。そうした想いで、現地の仲間たちと「WITH AFRICA FOR AFRICA」のVisionの実現に向け邁進しています。

CFAO MOBILITY KENYA 社出向
細田 知輝

