

モビリティ生産関連事業説明会

Be the **Right ONE**

The Right ONE for us / The Right ONE for you / The Right ONE for future

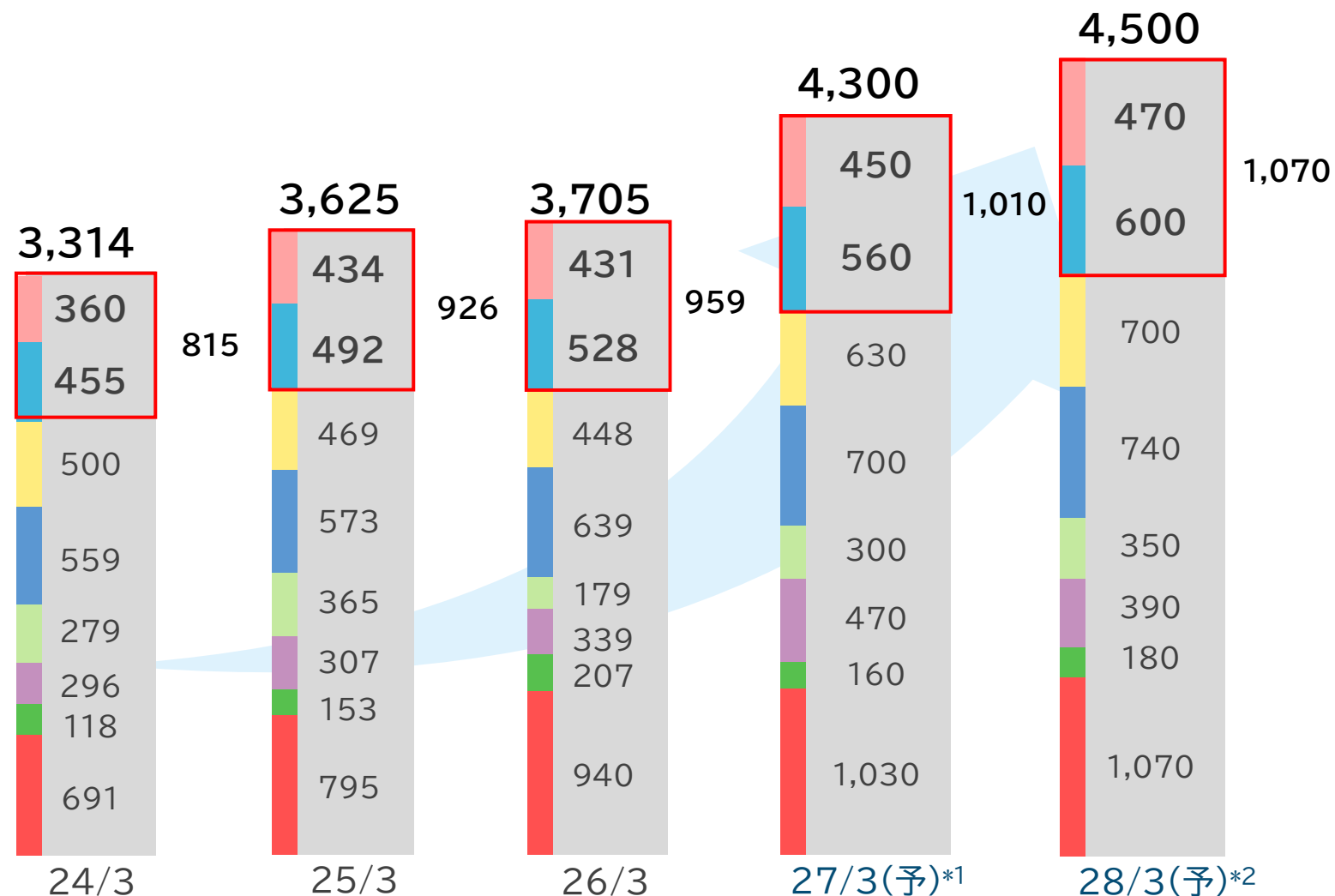
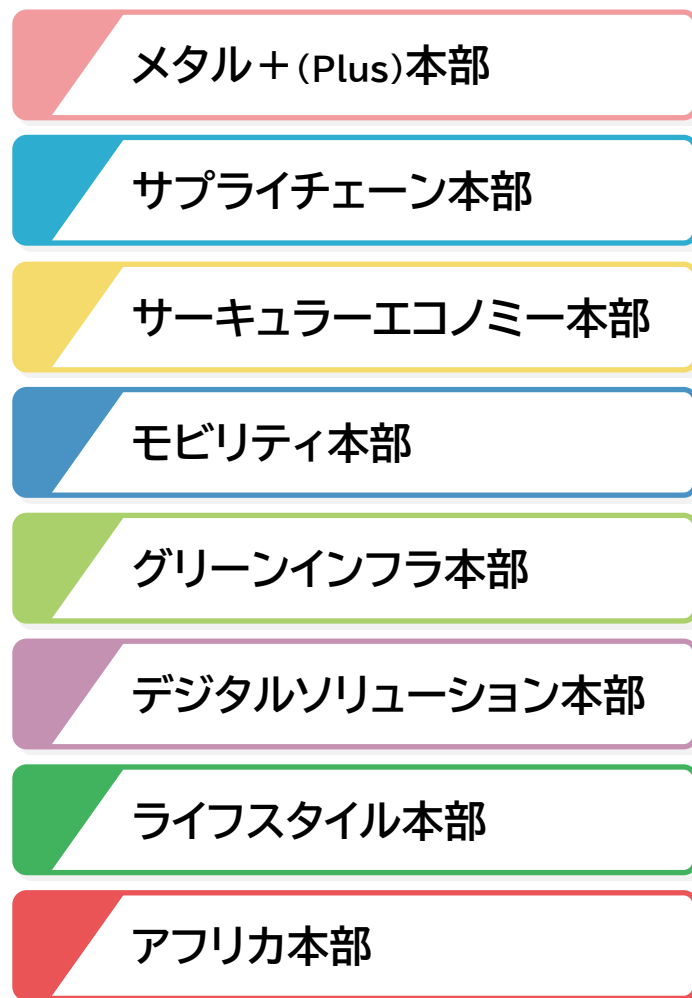
Humanity / Gembality / Beyond

2026年10月19日
豊田通商株式会社



Be the **Right ONE**

(単位:億円)



*126年7月31日:
決算説明会にて公表

*225年4月30日:
中期経営計画にて公表

モビリティバリューチェーンにおける豊田通商の役割

Be the **Right ONE**

資源からリサイクルまで。モビリティのバリューチェーンを全方位で支え、循環型社会とモビリティの未来を牽引する。

①資源開発をする

リチウムの資源開発や
レアアースの生産を実施

②素材・部材を集める・加工する

鉄・アルミ・化学品・半導体等自動車製造に必要な
素材・部材の調達・加工。Tier1の生産活動の下支え

⑦リサイクルする

スクラップ屑回収、廃車(ELV)事業、
バッテリーリサイクル等を通じて、
サーキュラーエコノミーに貢献

⑥クルマを売る

アフリカをはじめ世界の隅々まで代理店
網を構築。販売、サービス、リースを展開

③部品を作る

部品メーカーが
強みを持ち役割を全う

⑤クルマを作る

OEMが最も強みを
持つ領域に集中

④部品を運ぶ

世界中のTier1とOEMをつなぎ
グローバル最適物流を実現。
必要な時に最適な価格で運ぶ。



設備

カーボンニュートラルに
貢献する設備を納入



再生可能エネルギー

風力発電由来の再生可能エネルギーを提供、
サステナブルなクルマづくりに貢献

メタル+ (Plus)本部

- 1.事業概要と利益基盤 p.6
- 2.競争力の源泉と具体事例 p.11
- 3.取り巻く環境の変化、次なる成長戦略 p.16

“大胆な+ (Plus)”で、サステナブルな未来をつくる

国内外の事業基盤を通じ、幅広い産業へ金属素材とサプライチェーン機能を提供

SBUの事業概要

コア事業(国内) SBU

- 国内モビリティ分野を中心とした金属素材の販売・加工
- 保管・物流・需給管理を組み合わせた一体運営
- 顧客近接の事業基盤による安定供給と生産継続への貢献

コア事業(海外) SBU

- 海外モビリティ分野を中心とした金属素材の販売・加工
- 顧客の生産拠点に近接した加工・供給体制の構築
- 地域特性に応じた金属素材サプライチェーンの展開

ネクストコア事業 SBU

- 次世代エネルギー・インフラ等の幅広い産業への素材提供
- CN・CEに対応するグリーン素材の開発・供給
- 新たな市場に向けたサプライチェーンの構築・事業化



*CN:カーボンニュートラル

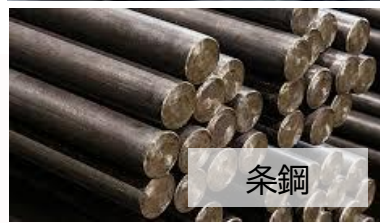
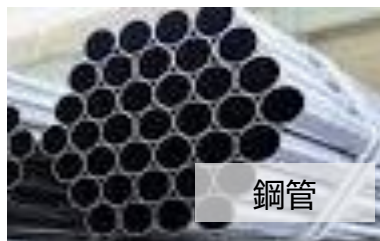
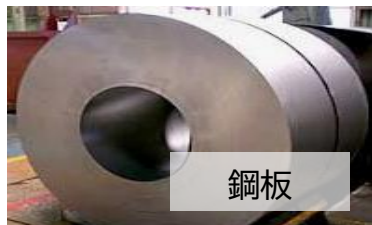
*CE:サーキュラーエコノミー

製鉄から部品製造までのサプライチェーンにおいて、需給管理・加工・JIT供給を一体で担う

*JIT : Just in time

製鉄

鉄鋼メーカーによる母材製造



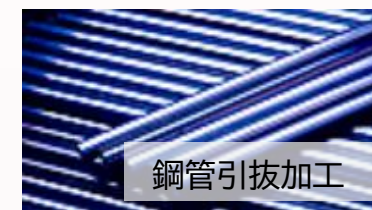
需給管理

国内外での顧客ニーズに応じた最適管理



加工

顧客仕様に応じた加工



JIT*供給

保管・物流・需給管理を組み合わせ、必要素材を安定供給



部品製造

プレス・成形・組付けによる自動車部品の製造

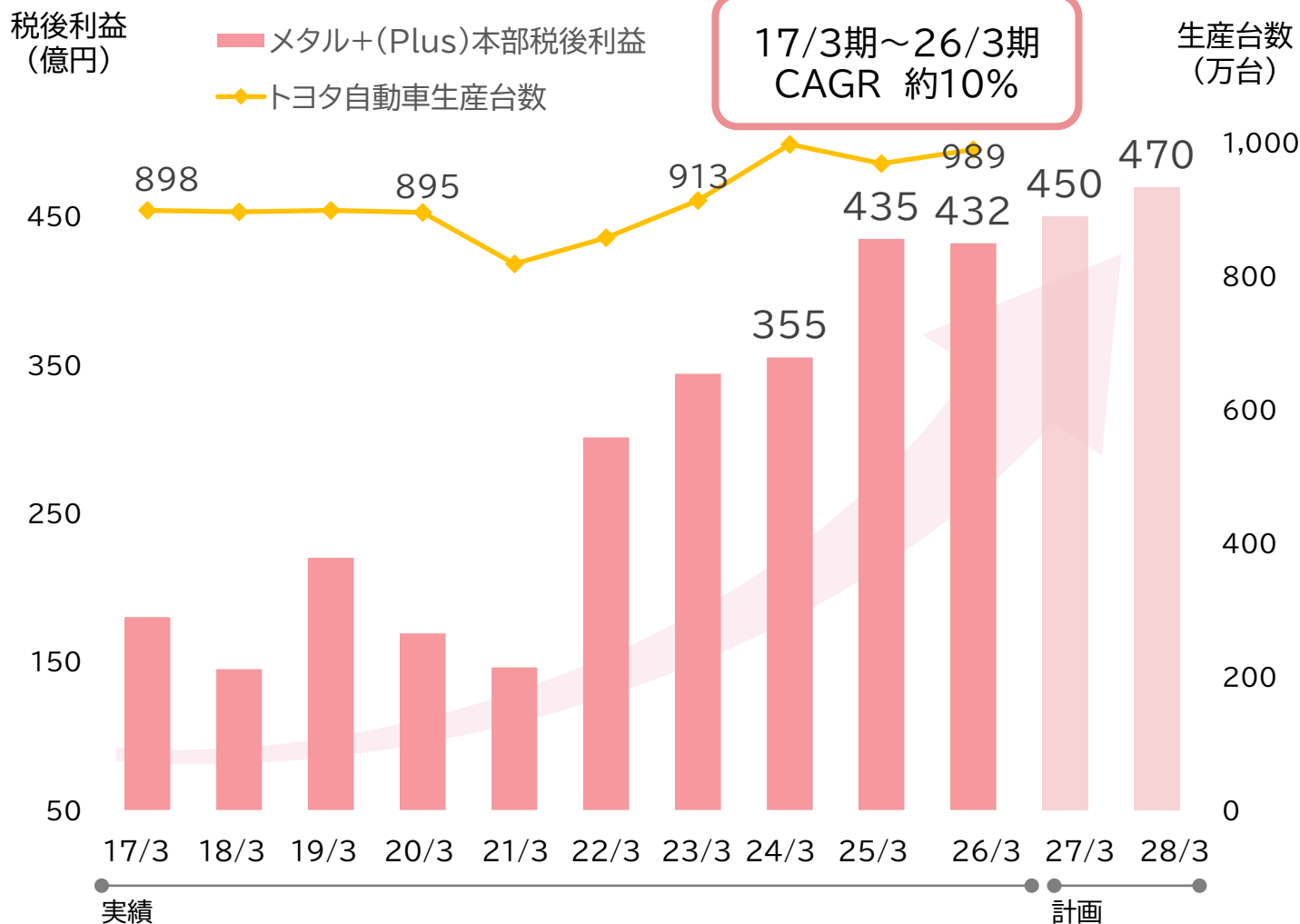


素材調達から加工・供給までをつなぎ、顧客の安定生産を支える



グローバルネットワークを活用し、安定供給を通じて顧客の生産を支える

収益力の向上と事業領域の拡大により、着実な成長を実現



成長を支えてきた3つの要素

磨く



➤ 既存事業の収益力向上

- 物流・SCMの改善
- モノづくり力の向上

取り込む



➤ 新たな機能・顧客の獲得

- 顧客生産工程・機能の取り込み
- 新たな顧客・市場・需要への展開

広げる



➤ 非モビリティ領域への展開

- インフラ分野への展開
- エネルギー分野への展開

- 1.事業概要と利益基盤 p.6
- 2.競争力の源泉と具体事例 p.11
- 3.取り巻く環境の変化、次なる成長戦略 p.16

構築してきた事業基盤を継続的に磨き、原単位当たりの収益力を向上

背景

- ✓ トヨタの海外生産の拡大に伴い、供給能力の増強に加え、物流・生産のさらなる効率化が求められた

当社の取り組み

- ✓ 事業拠点の拡大
- ✓ 物流・SCMとモノづくりを磨き、原単位当たりの収益力を向上

具体事例 ①

- 物流・SCMの改善
 - 需給管理精度の向上
 - 在庫水準の適正化
 - 物流オペレーションの効率化
 - 輸送方法の高度化

具体事例 ②

- モノづくり力の向上
 - 作業効率の改善
 - 材料歩留まりの改善
 - 設備稼働の安定化
 - 品質の安定化

代表例：CVTによる重量物輸送の高度化



CVT(Container Vanning Technology)・・・
専用のモジュールパレットと搬出入装置を組み合わせ、
重量物をドライコンテナへ容易かつ安全に搬出入する独自技術



顧客ニーズを起点に、新たな加工機能を自社の事業として取り込み、さらに横展開

背景

- ✓ 顧客ニーズの高度化・多様化
 - ・ 新技術の実証・設備保有に伴う負担
 - ・ 多品種・少量生産への対応
 - ・ アセット・リソース不足

当社の取り組み

- ✓ 鋼材加工、海外知見の専門性を活かし顧客課題を当社の機能・事業として取り込み

具体事例 ①

顧客生産工程・機能の取り込み 代表例



出島ブランキング

顧客工場内で生産工程を担い、顧客の設備・人員負担を軽減



レーザーカット

金型を使わず、多品種・少量生産や厚板加工に柔軟に対応



TWB

板厚・材質の異なる鋼板を溶接して一体化

具体事例 ②

新たな顧客・市場・需要への展開

- インドスズキをはじめとする、トヨタ以外のOEMへ展開
- 二輪車市場向けへの展開
- 鉄鋼メーカー精製工程受託での品質保証領域へ事業拡大

モビリティで培った素材調達・加工・供給機能を、インフラ・エネルギー領域へ展開

背景

- ✓ インフラ整備と電力需要の拡大
 - 新興国での旺盛なインフラ需要
 - 電力ロス削減を目指した高効率電磁鋼板の調達ニーズ

当社の取り組み

- ✓ モビリティ分野で培った知見を活かし、鋼管・電磁鋼板の加工・供給機能を構築

具体事例 ①

インフラ分野への展開

- インフラ・建材用鋼管加工事業をパートナー企業との海外JVを通じ世界3か国で展開
(ベトナム・フィリピン・メキシコ)

代表例



鋼管杭製造

インフラ・建材用鋼管素材を製造・販売

具体事例 ②

エネルギー分野への展開

- 電磁鋼板加工事業を世界3極で展開(メキシコ・トルコ・インド)
- アモルファス等の高効率素材の拡販及び活用、幅広いコア製品製造への機能拡大

代表例



電磁鋼板加工

スリットから変圧器コア製造を一貫で対応

顧客現場を起点に課題を捉え、必要な機能を磨き上げ、新たな顧客・領域へ展開することで、
継続的に事業機会を創出

顧客が直面する課題

- 製造工程負荷

素材加工や物流在庫管理など前後工程の負担増

- 品質・コスト

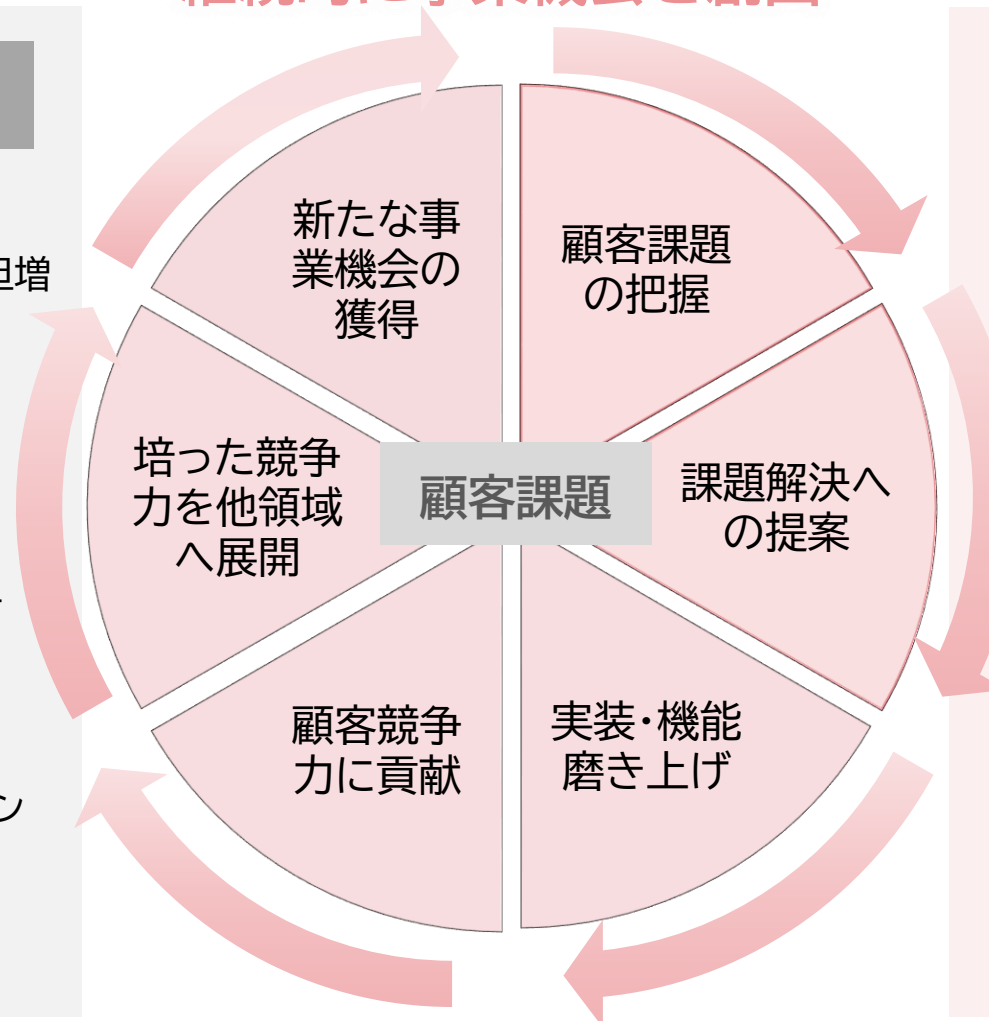
品質の安定、歩留まり・生産性の改善

- BCP

災害・地政学リスク・物流寸断による生産停止リスク

- 素材調達

グローバル進出における地場サプライチェーン構築困難
(各国規制、地場サプライヤー取引)



生み出す効果

磨く



既存事業の収益力向上

取り込む



新たな機能・顧客の獲得

広げる



非モビリティ領域への展開

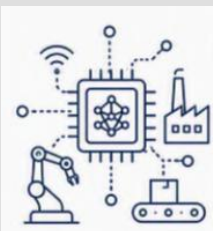
- 1.事業概要と利益基盤 p.6
- 2.競争力の源泉と具体事例 p.11
- 3.取り巻く環境の変化、次なる成長戦略 p.16

規制・技術・顧客・供給網の構造変化により、金属サプライチェーンに求められる価値と競争軸が変化



◆環境規制・脱炭素要請の強まり

サプライチェーン全体でCO₂削減・環境価値への対応が拡大し、素材・製造プロセス・原料構成が変化



◆デジタルによる競争軸の変化

AI・データ活用により、工場オペレーションとSCMの高度化が加速し、生産性・供給対応力が競争力を左右



◆新興OEM・成長市場の拡大

中華系OEMを含む新興勢力のグローバル展開により競争が激化し、地域・顧客ごとに異なるニーズへの対応が重要に



◆サプライチェーン脆弱性の顕在化

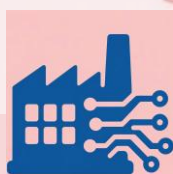
災害・地政学リスク・物流寸断により、供給継続と柔軟な生産対応の重要性が上昇

環境変化を先回りで捉え、強みを軸にしながら新たな事業領域を切り拓く

磨く、広げる、その先へ“次元上昇”

デジタルで既存事業を昇華させ、グリーンで新たな事業領域を切り拓く

既存事業領域

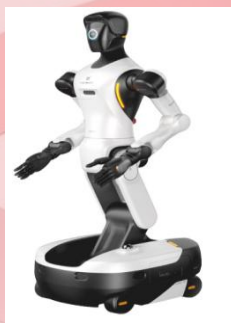


■デジタルで圧倒的競争力の実現

デジタルでのモノづくり変革を推進し、競争激化する顧客へ貢献し収益性の更なる向上を行う

✓スマートファクトリー化

- フィジカルAI・デジタルツイン
- ヒューマノイドロボットを活用し、工場オペレーションの効率化・高度化



✓デジタルSCM

- 需給・在庫・物流DB連携によるビッグデータ基盤構築
- AI需給予測と生産計画の最適なSCM運営

新たな事業領域



■グリーン製鋼原料領域を拡大し、循環型SC構築

電解鉄・水素還元鉄など、脱炭素化で需要拡大が見込まれる製鋼原料市場を取り込む

代表例① - 電解鉄

- 低品位の鉄鉱石から高純度鉄をCO₂排出ゼロで生産する米・Electra社へ出資



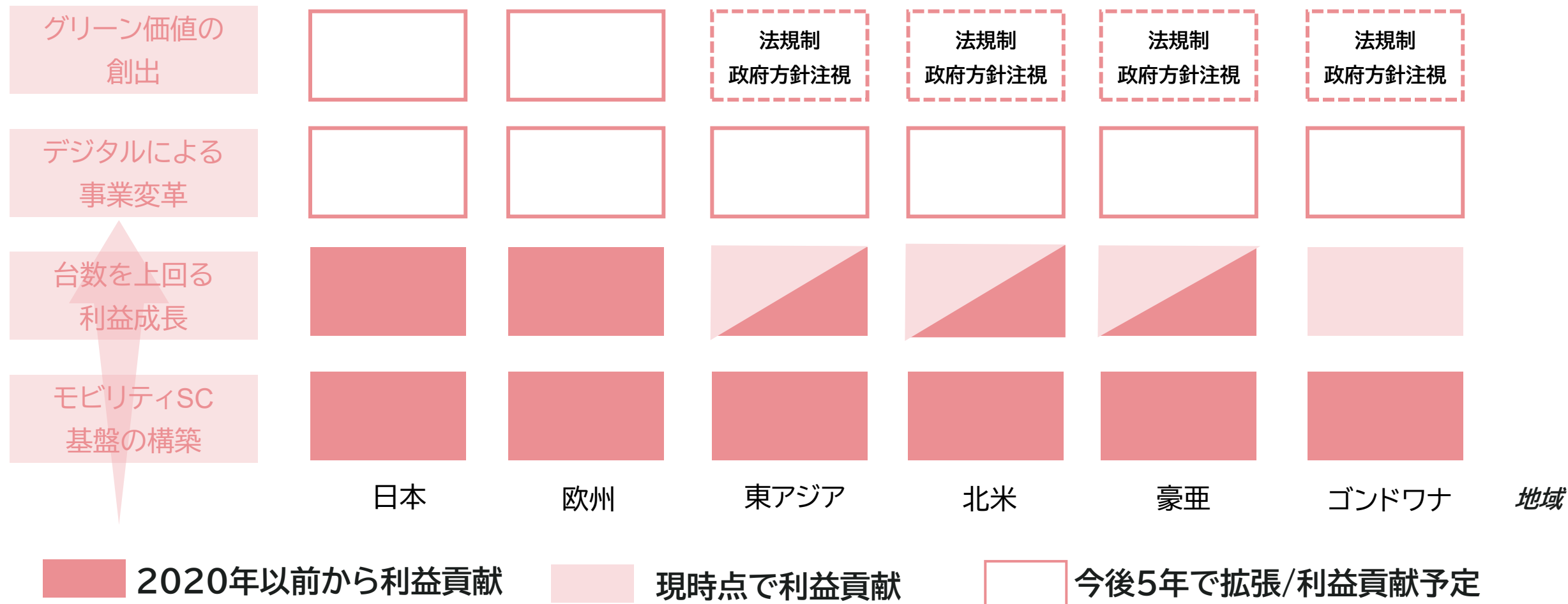
代表例② - 水素還元鉄

- ナミビアにおけるCO₂排出ゼロの水素還元鉄製造を推進中



既存の利益基盤を深化させながら、グリーンとデジタルを新たな成長軸として持続的な利益成長を目指す

事業領域/提供機能



サプライチェーン本部

1.事業概要と利益基盤	p.21
2.付加価値創出の具体事例	p.26
3.向き合う市場、次なる成長	p.33

本部Vision 「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

カテゴリー	事業領域				税後利益		
	自動車関連モビリティ						
	サプライヤー	サプライヤー	OEM	ディーラー			
つくる	部品製造 ・ サンバイザー、エアバック ・ ホイール(ファブレス製造)		アッセンブリー ・ タイヤ組付、他	用品・架装 ・ 純正用品	部品、アフター ・ エンジンブレード ・ 機体MRO	147億円	
はこぶ	ロジスティクス ・ インランドロジスティクス (ミルクラン、中長距離輸送、物流センター) ・ 構内/オンサイトロジスティクス				完成車輸送 ・ サービスパーツ物流	BtoB ラストマイル 配送	66億円
	インフラ ・ テクノパーク(インダストリアルパーク)		ヤード/港湾	空港運営			
つなぐ	部品トレーディング (VtoV 最適一貫物流) ・ 自動車部品(3国間、日本⇔海外間)				非自動車(3国間、日本⇔海外間)	345億円	

合計528億円*1

事業概要 - 事業を支える現場

Be the **Right ONE**

つくる、はこぶ、つなぐを支える現場例

つくる



製造事業/サンバイザー(日本)



製造事業/エアバック縫製(インド)



タイヤ組付け事業(カナダ)



純正用品(日本)

はこぶ・つなぐ



ロジスティクス事業/
安城デバイス(半導体)センター(日本)



ロジスティクス事業/
構内物流(ブラジル)



ロジスティクス事業/部品輸送(タイ)



VtoV事業/自動車部品倉庫(日本)



輸送事業/
ドライバートレーニングセンター(タイ)



テクノパーク事業(インド)



ロジスティクス事業/
BtoBラストマイル(日本)



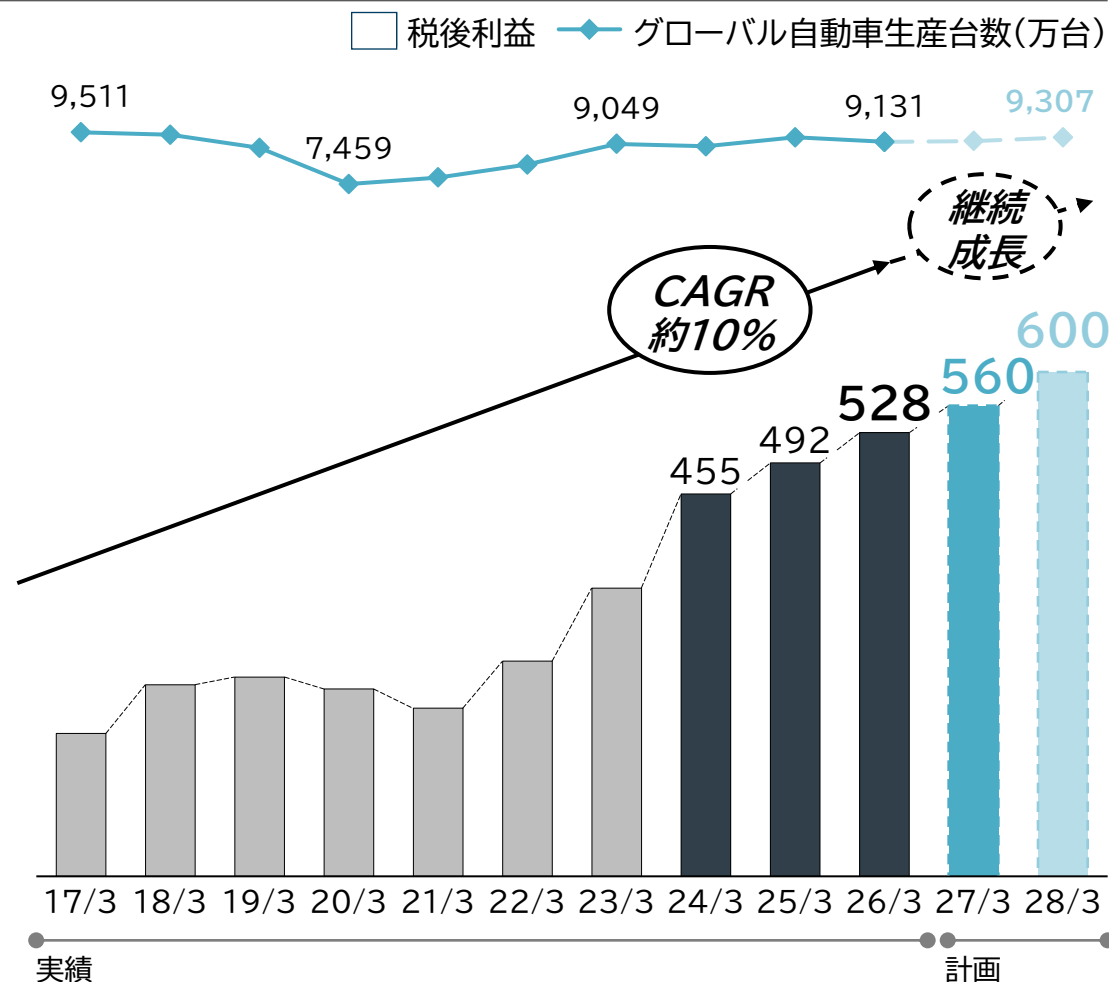
空港運営/ワットタイ国際空港(ラオス)

利益基盤 – 利益推移と成長の背景

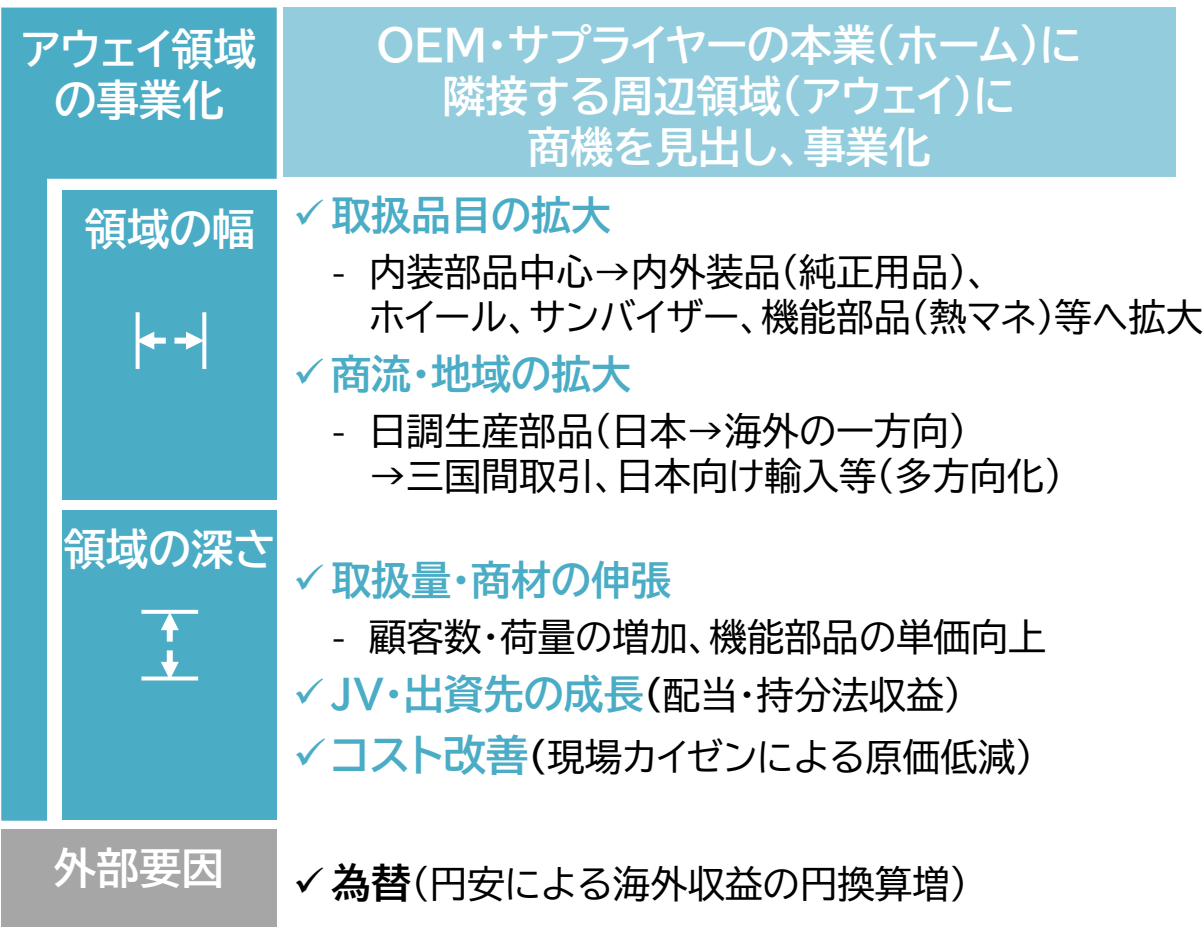
Be the **Right ONE**

生産台数の伸びを上回る利益成長は、事業領域を広げ、深めることで実現

これまでの実績(税後利益) [億円]



成長を支えてきた要素



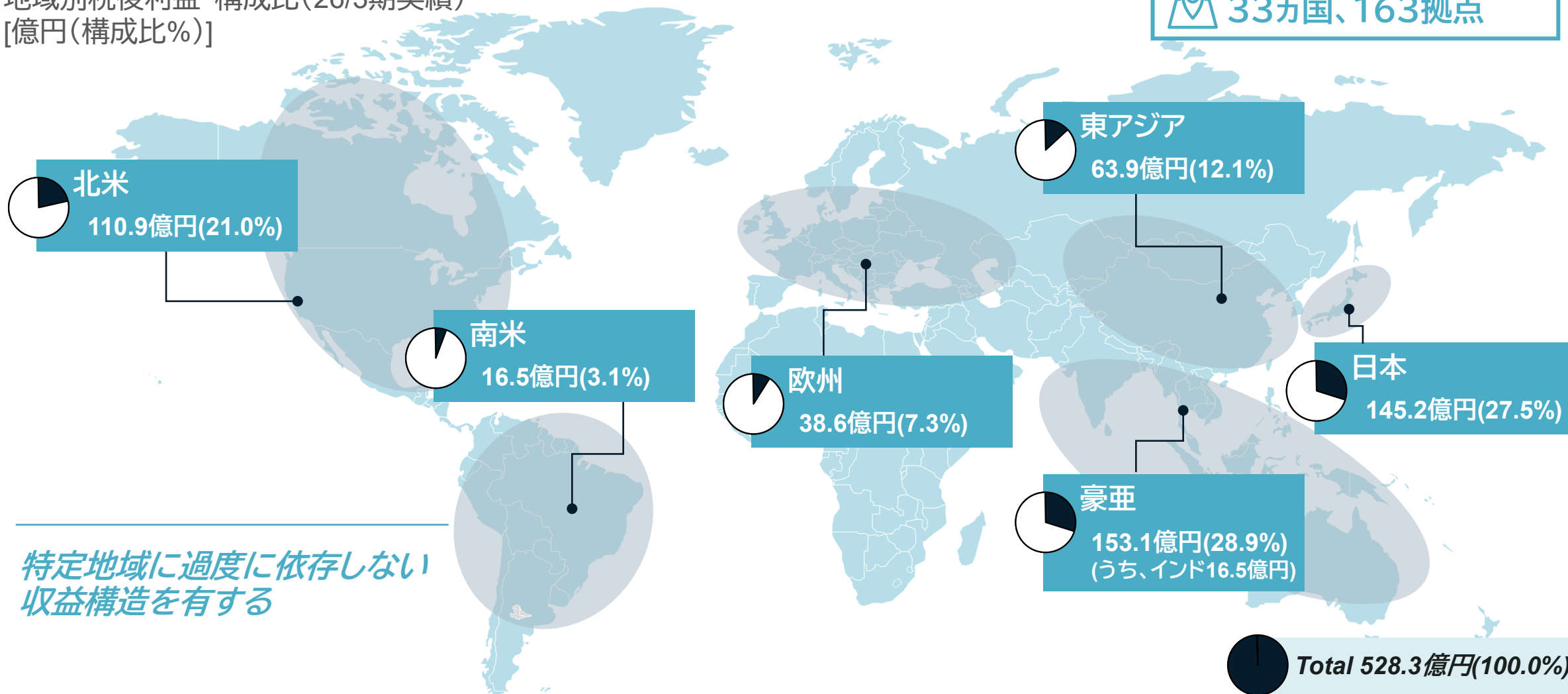
利益基盤 – 利益基盤の質・地域分散

Be the **Right ONE**

33カ国・1万5千人の仲間とともに築いた、偏らない地域ポートフォリオが、この成長の質を下支え

地域別税後利益・構成比(26/3期実績)
[億円(構成比%)]

 33カ国、163拠点



1.事業概要と利益基盤 p.21

2.付加価値創出の具体事例 p.26

3.向き合う市場、次なる成長 p.33

有事対応にみる、つなぐ力 – 嵐に強い商社(1/2)

Be the **Right ONE**

地政学リスクが高まる中、有事対応の積み重ねが、供給を止めないという”静かな競争力”に

SC上の主なリスク

- ・ 通商政策変更
(FTA、輸出規制、等)
- ・ 自然災害
(地震、洪水、パンデミック、等)
- ・ 紛争や海峡・港湾閉鎖



リスクに対する ”静かな競争力”

✓ グローバル基盤

33カ国・4,000社超
のネットワーク・
取引基盤



[選択肢の厚み]
有事に切り替え先を
選べる状態

✓ 代替ルート設計

FTA・輸出規制・
地政学リスクを常時
モニタリング



[平時の備え]
兆候を察知

✓ BCP演習の主導

有事の
オペレーションを
平時に合意



[即応力]
迷わず動ける体制

選択肢を持ち、備えを組み、現場が自ら動く——「絶対に止めない」を目指す3つの力

有事対応にみる、つなぐ力 – 嵐に強い商社(2/2)

Be the **Right ONE**

経験で培った現場の自律力を、平時からの備えとして積み上げ、「絶対に止めない」SCへ更に強化

これまで「乗り越えてきた有事」

現在+これから「備えが、有事の即応力に」

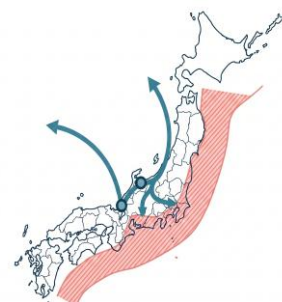


①通商政策の変化を見据えた備え(例:米国関税)



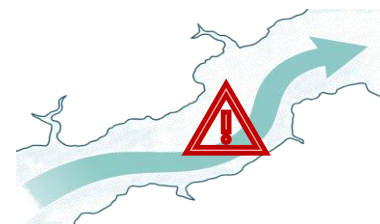
- 直送化で物流を最適化
- 経路地削減でGHG排出も削減、Scope3にも貢献(カナダ24%減、メキシコ61%減)

②南海トラフ地震を見据えた備え



- 太平洋港湾を迂回し、敦賀港・伏木富山港経由の日本海ルートを整備
- OEM、サプライヤー、官公庁と連携し、代替供給ルート構築へ

③海峡封鎖リスクを見据えた備え



- 複数の代替輸送ルートを平時から実証
- 有事の即時切替に向け、契約・手順を平時から整備

4,000社を「つなぐ」独自プラットフォームが唯一無二の強みに

商物一体の、つなぐ力

- 商流と物流を切り離さず、各国の拠点を自ら一体運営
- 他社任せにしない現場力が、唯一無二の強みに

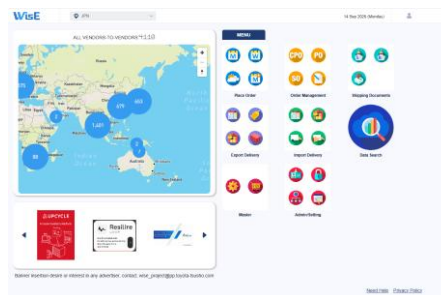
TPSに根差す、つなぐ力

- 他商社がトレーディング事業を縮小する中、機能を拡張
- TPS(トヨタ生産方式)に根差した”現場力”が、その武器に

WisEによる構造転換

WisEとは

- この現場力を支えているのが「**WisE**」
- 商流・物流情報を1つの基盤で一元管理する
自社開発のGlobal PF



WisEがもたらした進化

これまで
(~2024)

- 複数システムにまたがる情報の散在
- 担当者ごと、顧客ごとのばらつき

現在

- 2024年、「WisE」を全世界一斉導入
- 8システムを1つに統合
- 4,000社のサプライヤーが使うPFへ

これから

AI

- 商物流ビッグデータとAI予測力を融合
- 顧客のSC高度化・複雑性対応力を強化

パートナーシップにみる、つくる・つなぐ力 - 志を共にする仲間と

Be the **Right ONE**

パートナーと共に汗をかいて商売していることが、私たちの事業成長の源泉に

同じ志を持つ
力強いパートナーと、
様々な関わり方で
事業を展開している

パートナーシップ例

類型

パートナー例

近年の取り組み例

自動車部品
領域



日本・海外の自動車部品サプライヤー
(トヨタグループ各社、
Siam Cement Group、
Astra Group)、等

アイシン(日本)、Minth Group(台湾)
と北米JV「ATM Automotive
Parts Inc.」を設立('26年)。
電動化部品の供給体制を共同構築

ロジスティクス
領域



トヨタ輸送(日本/完成車輸送)、
TVS SCS(インド/物流)、
キムラユニティー(日本/物流)、
ロジクエスト(日本/ラストマイル)、等

「ロジクエスト」へ出資('24年)。
BtoBラストマイル配送に参入

アビエーション
領域



HAECO(香港/航空機整備)、
JAL(日本/航空会社)、
AeroEdge(日本/航空機エンジン部品)、等

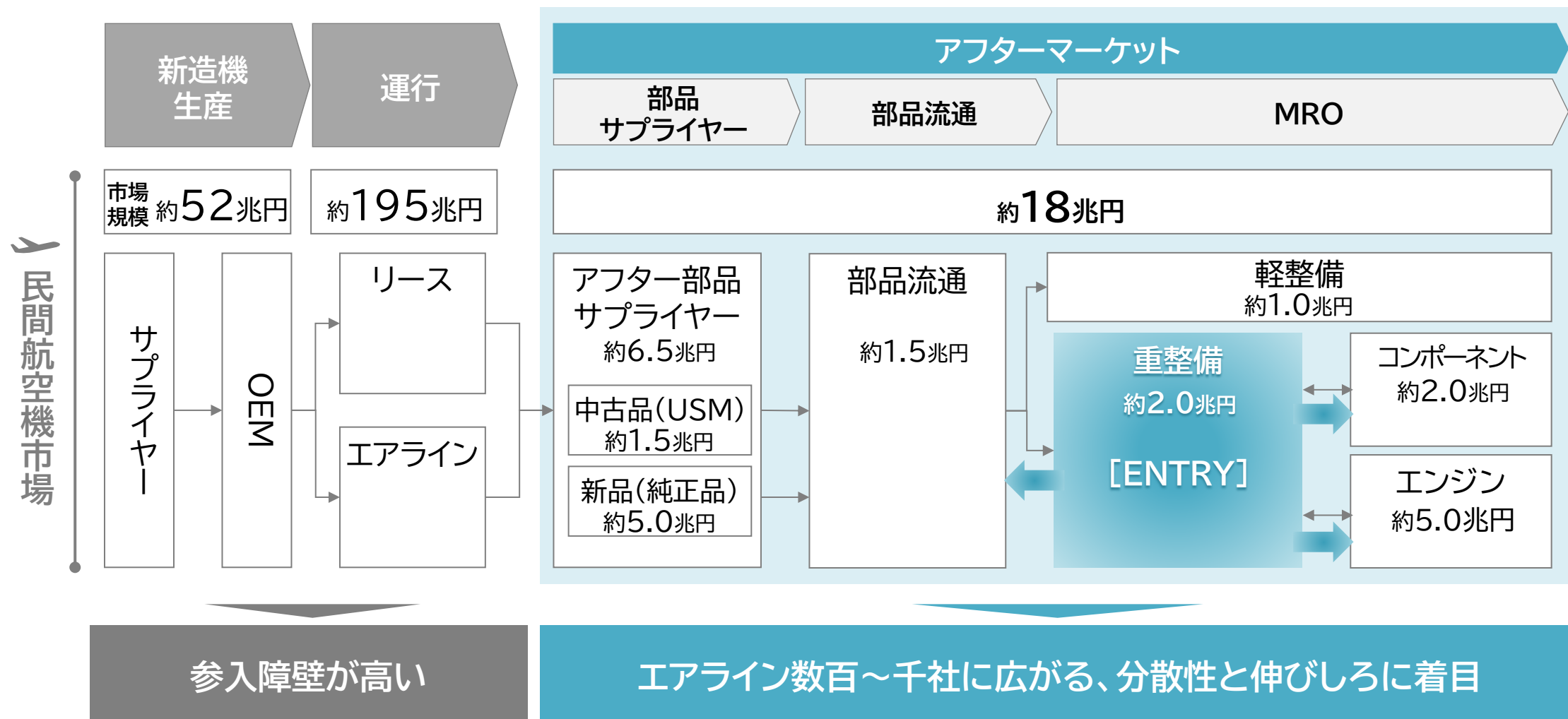
HAECO(香港)、JAL(日本)らと
ベトナムで航空機MRO事業
に参画('26年)。
総額3.6億米ドル規模



アビエーション領域にみる、つくる・つなぐ力 - 参入市場

Be the **Right ONE**

アフターマーケットの分散的な市場性に目をつけ、重整備(MRO)への参入を足がかりに、広げていく



アビエーション領域にみる、つくる・つなぐ力 – 直近PJ事例

Be the **Right ONE**

その第一弾として、ベトナムでHAECOらとのJVによる重整備MRO事業に参入

市場背景

拡大する需要と、追いつかない供給

- ✓ ベトナムMRO市場、2030年までに約74億米ドル規模へ
- ✓ 整備機能は周辺国に集中。ベトナム国内では対応しきれていない現状

PJ概要

ベトナム最大級の”機体重整備事業”の運営に参画

- ✓ 総事業費 : USD 360m
- ✓ 立地・規模 : ヴァンドン国際空港内、約20ヘクタールの敷地施設能力
ワイドボディ機4機・ナローボディ機2機を同時受入可能
- ✓ 当社役割 : グローバルSC構築・運営実績を活かしたアライアンス事業推進

スケジュール

2027年4月:ハンガー建設開始、**2028年9月:稼働開始予定**

パートナー

4
社
の
体
制



完成予想図



ロケーション

1.事業概要と利益基盤 p.21

2.付加価値創出の具体事例 p.26

3.向き合う市場、次なる成長 p.33

向き合う市場 – 需要と構造の変化

Be the **Right ONE**

需要の変化(どこで伸びるか)と、構造の変化(何が変わるか)が同時に進んでおり、それぞれに向き合う力が問われている

需要の変化

自動車生産台数全体の伸びは
踊り場を迎えつつあるが、
地域ごとに見える景色は違う

- 世界の自動車販売台数は、成長の踊り場を迎えつつある
- 米欧は成熟が進む一方、 Gondwana地域・ASEANなど新興国では成長が続く見通し

構造の変化

技術も競争環境も、一つの答えに
収束せず複雑さを増している

- [技術] ガソリン車・ハイブリッド・EVが長期間併存する状態が続く
- [競争環境] 中国系OEM・サプライヤー台頭により、既存のプレイヤー構図そのものも変化している
- [複雑性] 通商政策の変化、地政学リスクの高まりにより、供給網の設計自体がより複雑になっている

向き合い方

市場・商材・機能
変化を機会に変える3つの力で向き合う

- 地域の濃淡から伸びる「市場」を見極める力
- 技術・プレイヤーの変化を先読みする「商材」の目利き力
- 複雑さをひもとき、解となる「機能」を生み出す力

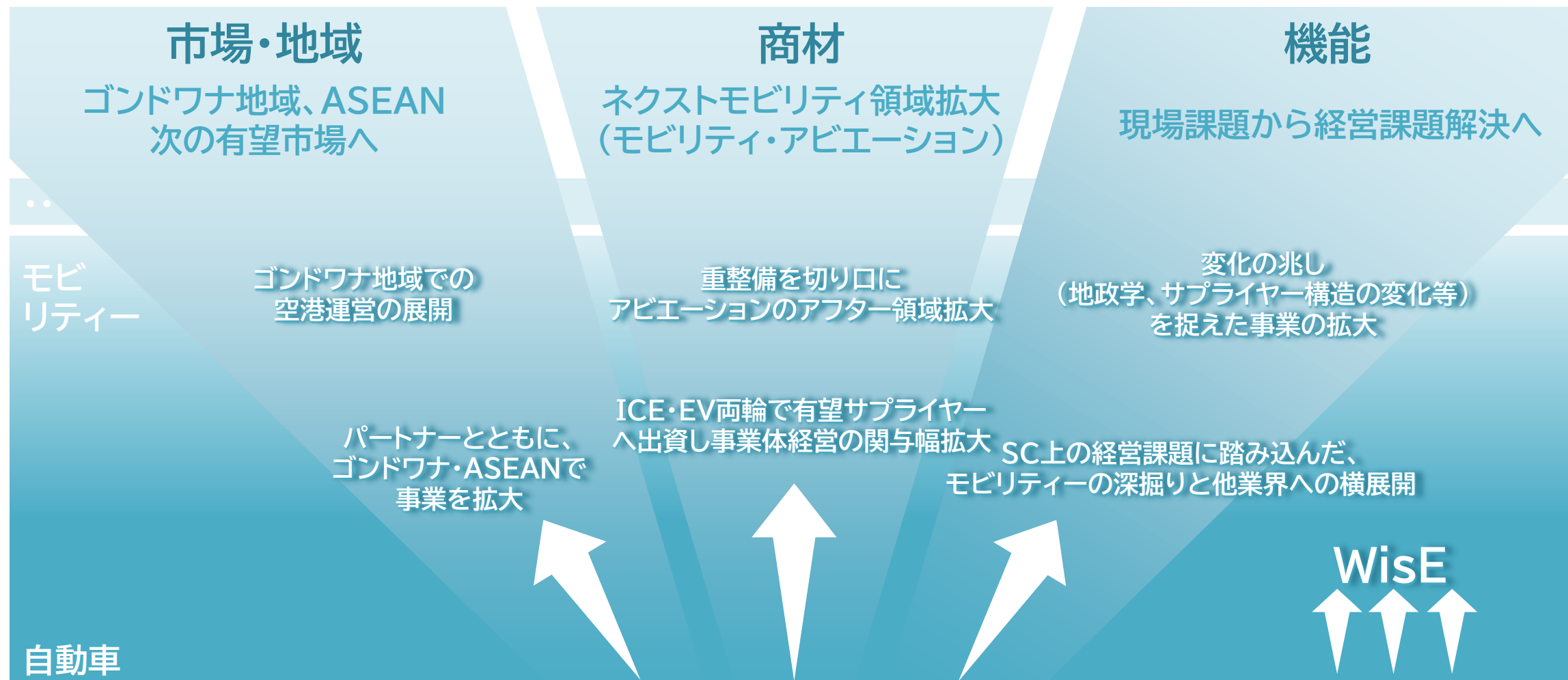


だからこそ、需要にも構造にも向き合えることが、次の成長を左右する

次元上昇 – 市場・商材・機能で広げる

Be the **Right ONE**

市場・商材・機能、この3つの方向を軸に、次の成長を仕掛けていく



豊田通商株式会社 財務部 IR室

E-mail

ttc_ir@pp.toyota-tsusho.com

TEL

03-4306-8201

(東京本社)

- 当プレゼンテーション資料は、豊田通商株式会社及びそのグループ会社の戦略・経営計画など、歴史的事実でない「将来に関する見通し」を含んでいます。係る将来に関する見通しは、現時点において入手可能な期待・見積り・予想に基づいており、その性質上、これらの期待・見積り・予想はリスクや不確実性を内在しております。従って、当社を取り巻く事業環境、将来の業績、経営結果、財務内容等は、係る将来に関する見通しにおいて明示的または黙示的に示される情報と大きく異なる結果となる可能性がありますことをご承知おきください。当社は、係る将来に関する見通しについて情報を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。
- 当プレゼンテーション資料は、有価証券の募集・売出、販売、勧誘を目的とするものではありません。投資・その他のご判断にあたり、当資料の内容に全面的に依拠することはお控えくださいますよう、お願い申し上げます。