

<2026 年 10 月 19 日 モビリティ生産関連事業説明会骨子>

日時 : 2026 年 10 月 19 日 (月) 15:00~16:30

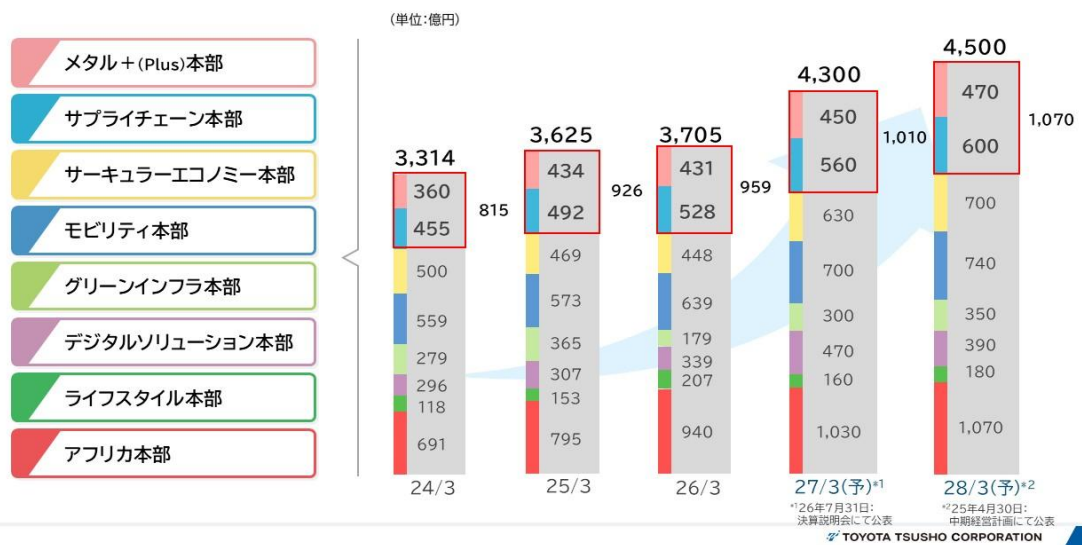
出席者 : 石井メタル+ (Plus) 本部 CEO

中山サプライチェーン本部 CEO

木山 CFO 補佐

豊田通商の業績推移

Be the Right ONE



木山 CFO 補佐 : CFO 補佐の木山でございます。

本日は、当社の主力事業であり、長年にわたり安定的に収益を上げてきたメタル+ (Plus) 本部とサプライチェーン本部の自動車生産関連事業について、ご説明いたします。両事業は自動車の生産台数が伸び悩む中においても、堅調に収益を伸ばしてきました。当社には今後成長させていく分野がほかにもありますが、この領域は引き続き当社の収益の礎として、着実に成長していくと考えています。本日は両本部の CEO から、自動車の生産台数の伸びに依存せず、両事業が成長を続けられる理由についてご説明いたします。

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。



当社は、モビリティに関するバリューチェーンを全方位で支えています。まず資源を開発し、必要な素材や部材を集めて加工したうえで、部品メーカーに供給します。部品メーカーが製造した部品を必要な場所へ運び、自動車メーカーによる車両の生産を支えます。そして、生産された車両を販売し、使用後はリサイクルして再び資源に戻します。さらに、工場などの設備やエネルギーの提供を通じて、こうしたモビリティのバリューチェーン全体を支えています。

本日まで説明するメタル+（Plus）本部は、このうち「素材・部材を集める・加工する」役割を担っています。また、サプライチェーン本部は、「部品を運ぶ」役割を担っています。この二つは、自動車生産における中核的な事業であり、当社の収益を支える重要な領域です。本日は、それぞれの事業についてご説明いたします。私からは以上です。

メタル+（Plus）本部 事業概要

Be the Right ONE

“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	 プランキング設備
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

石井本部 CEO：メタル+（Plus）本部 CEO の石井でございます。

自動車業界および鉄鋼業界でパラダイムシフトが進む中、メタル+（Plus）本部は、「“大胆な+（Plus）”で、サステナブルな未来をつくる」を掲げ、次世代の成長戦略をさらに加速させることで、本部のさらなる成長を目指しています。「大胆な+（Plus）」のもと、「マテリアル・プラス」「バリュー・プラス」「リージョン・プラス」「マーケット・プラス」の四つに分けて、取り組みを進めています。

メタル+（Plus）本部は、2024 年 4 月の全社的な本部再編に伴い、旧金属本部をベースとして発足しました。現在は、コア事業の国内 SBU、コア事業の海外 SBU、ネクストコア SBU の三つで構成されています。



事業概要について、2 ページにわたってポイントをご説明します。

まず 1 点目は、当本部の事業基盤であるモビリティサプライチェーンです。当本部は、素材の調達から加工・供給までを一体で担い、ジャスト・イン・タイムの供給体制を構築することで、お客様の安定生産を支えています。近年では、BCP の観点からも、当本部のオペレーショナル・エクセレンスが評価される場面が多くあります。これまで、鉄鋼メーカーの火災、熊本での地震、千葉県での洪水などにより、国内のサプライチェーンが途切れる事態が発生しました。海外でも、南アフリカでの洪水や、直近のタイでの大規模な洪水によって、サプライチェーンが寸断される事態が発生しました。こうした際にも、当本部が流通を束ねてサプライチェーンをつないできたことが、当本部の強みです。お客様からも、この点に期待を寄せていただいております。その期待に応える形で、サプライチェーンの維持・復旧に取り組んでまいりました。

事業概要 - グローバルネットワーク

Be the Right ONE



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

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

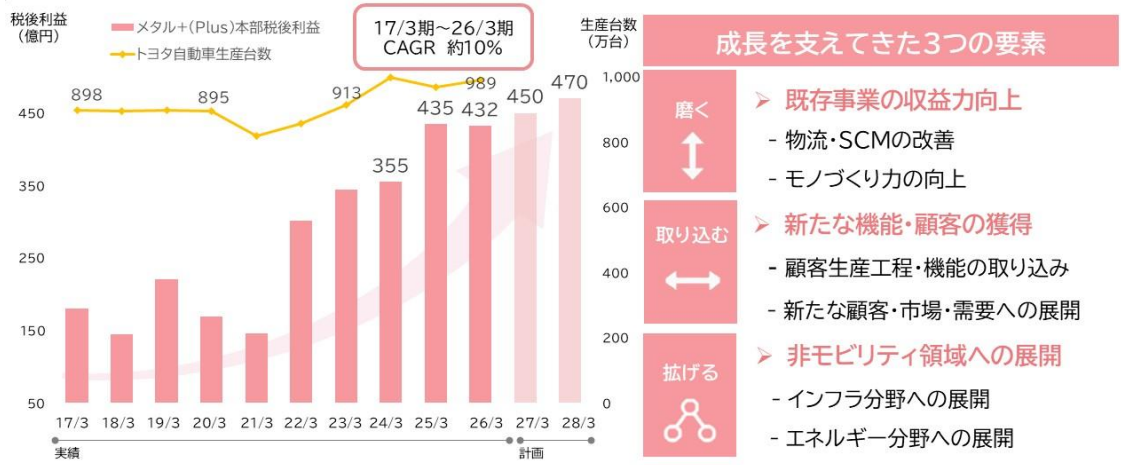
2 点目は、当本部のグローバルネットワークです。

現在、世界 16 カ国に展開し、加工・製造拠点を 33 拠点、営業拠点を 30 拠点設けています。加工・製造拠点では、自動車鋼板や電磁鋼板、建材などに使用される鋼板に加え、特殊鋼の棒鋼・線材の加工をグローバルに展開しています。この 5 年間ににおいても、メキシコやインドで既存設備を増設するとともに、新たな工場を設けるなど、加工・製造体制の拡充を進めています。

利益基盤 - 利益推移と成長の背景

Be the Right ONE

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

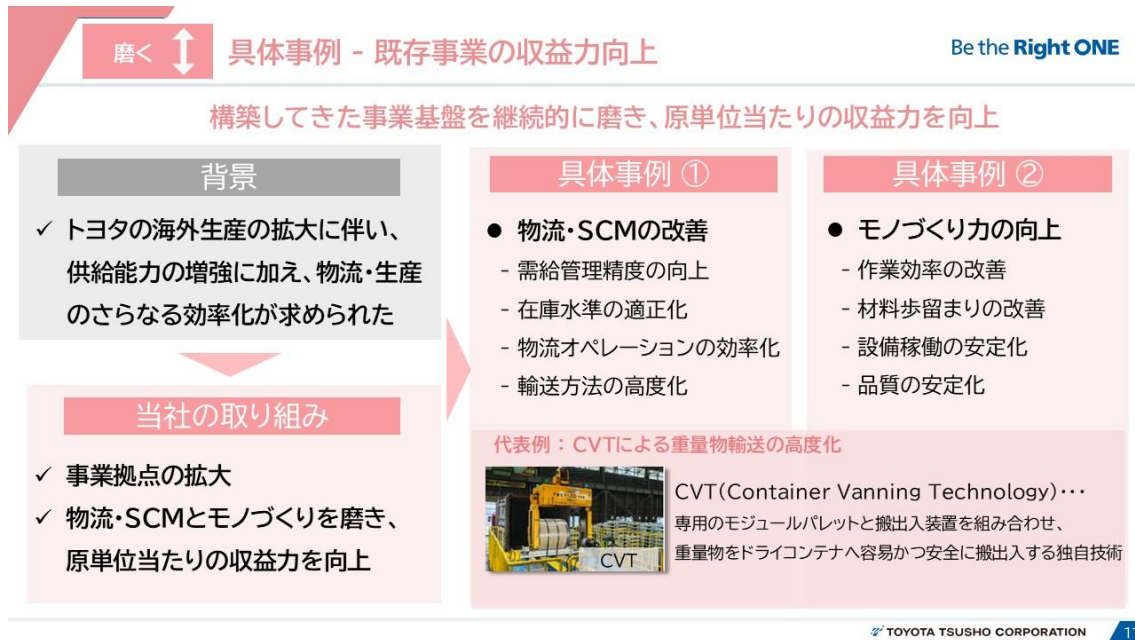


TOYOTA TSUSHO CORPORATION

こちらは、当本部の収益基盤の推移を示したものです。黄色の折れ線はトヨタ自動車のグローバル生産台数、棒グラフは2017年3月期から2028年3月期までの当本部の利益推移を表しています。

ポイントを申し上げますと、2017年3月期から2021年3月期までの利益水準と比べ、2027年3月期から2028年3月期にかけては、約3倍の利益を見込んでいます。この成長

を支えてきた要素は、三つあります。一つ目は、既存事業の収益性を向上させる「磨く」取り組みです。二つ目は、新たな機能や顧客を獲得する「取り込む」取り組みです。そして三つ目は、非モビリティ領域へ事業を展開する「広げる」取り組みです。これら三つの要素が、これまでの成長を支えてきました。



ここからは、先ほど簡単にご説明した競争力の源泉と、その具体的な事例についてお話しします。

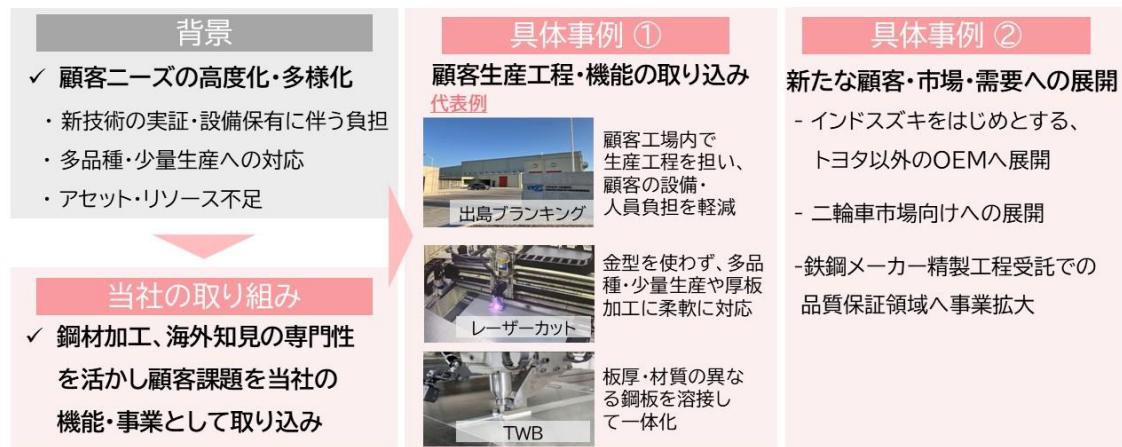
まず、成長を支えてきた一つ目の要素である「磨く」です。これは、既存事業の収益力を向上させる取り組みです。その背景には、トヨタ自動車を中心とする自動車メーカーの海外生産の拡大に伴い、供給能力の増強に加え、物流や生産のさらなる効率化が求められてきたことがあります。こうしたニーズに応えるため、当本部は事業拠点を拡大するとともに、サプライチェーンやモノづくりを磨き上げ、原単位当たりの収益力を向上させてきました。具体的な事例の一つが、物流・SCMの改善です。当社独自の輸送システムであるCVT (Container Vanning Technology) を活用し、鉄鋼メーカーやハブとなる出荷拠点から海外の生産拠点へ輸送することで、在庫水準の適正化や物流オペレーションの効率化を図ってきました。もう一つが、モノづくり力の向上です。作業効率や材料歩留まりを改善するとともに、設備稼働と品質の安定化に取り組んできました。



具体事例 - 新たな機能・顧客の獲得

Be the **Right ONE**

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



TOYOTA TSUSHO CORPORATION

12

成長を支えてきた二つ目の要素が、「取り込む」です。これは、顧客ニーズを起点として、新たな加工機能を自社の事業に取り込んできた取り組みです。お客様においては、新技術の実証や設備の保有に伴う負担が増しているほか、多品種・少量生産に対応するため、多くのアセットを保有し、現場業務や生産拠点を維持する必要があります。こうした状況の中、当本部は、鋼材加工や海外で培った専門性を生かし、お客様が抱える課題を自社の機能や事業として取り込んできました。具体的な事例の一つが、北米で展開している出島ブランクングです。また、レーザーカットやTWBといった業界特有の技術・設備についても、これまでお客様が内製していた工程を当本部の事業として取り込んでいます。こうした高い加工技術や安定したオペレーションが求められる領域まで担うことで、事業領域を拡大してきました。もう一つが、新たな顧客や市場、需要への展開です。インドのスズキをはじめとする、トヨタ自動車以外の自動車 OEM への展開に加え、二輪車市場にも事業を広げています。また、鉄鋼メーカーの最終工程である精製工程を受託し、当本部が請け負うことで、事業領域の拡大を進めています。

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



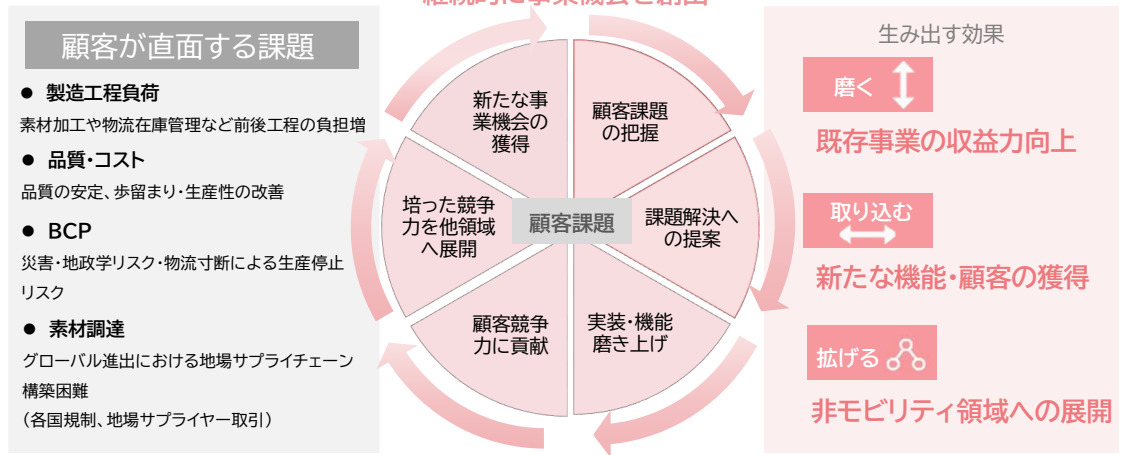
成長を支えてきた三つ目の要素が、「拡げる」です。これは、非モビリティ領域への展開を進める取り組みです。新興国における旺盛なインフラ需要や、電力ロスの削減に向けたさまざまな市場のニーズを取り込んでいます。

具体的な事例の一つが、インフラ・建材分野における鋼管パイプ事業です。ベトナム、フィリピン、メキシコなどでグローバルに展開しています。

もう一つが、電磁鋼板加工事業です。モーターに使用される無方向性電磁鋼板ではなく、高級グレードの方向性電磁鋼板を加工し、変圧器のコアとして大手変圧器メーカーに納入する事業を、グローバル3極で展開しています。

競争力の源泉 - 顧客課題を起点とした課題解決力

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



こちらの図は、先ほどご説明した、成長を支えてきた三つの要素をまとめたものです。

当本部は、まずお客様が直面する課題を把握することから始めます。そのうえで、課題解

決策を提案し、実装に向けて必要な機能を磨き上げ、実際の事業として展開していきます。さらに、そこで培った競争力を他の地域や領域へ横展開することで、新たな事業機会の獲得につなげてきました。

このように、お客様の課題を起点に、当本部が持つ機能を活用してソリューションへとつなげることで、ビジネスを拡大してきました。

金属サプライチェーンを取り巻く構造変化

Be the Right ONE

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



環境変化を先回りして捉え、強みを軸にしながら新たな事業領域を切り拓く

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

16

当本部を取り巻く環境の変化と、次なる成長戦略についてご説明します。

現在、市場では大きな構造変化が起きています。環境規制や脱炭素要請の強まり、デジタル化による競争軸の変化、新興OEMや成長市場の拡大、サプライチェーンの脆弱性の顕在化といった変化です。こうした環境の変化を先回りして捉え、これまで培ってきた強みを軸に、新たな事業領域につなげていきたいと考えています。

次なる成長戦略 -

2つの変革で、金属サプライチェーンの新たな価値を創出

Be the Right ONE

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



TOYOTA TSUSHO CORPORATION

17

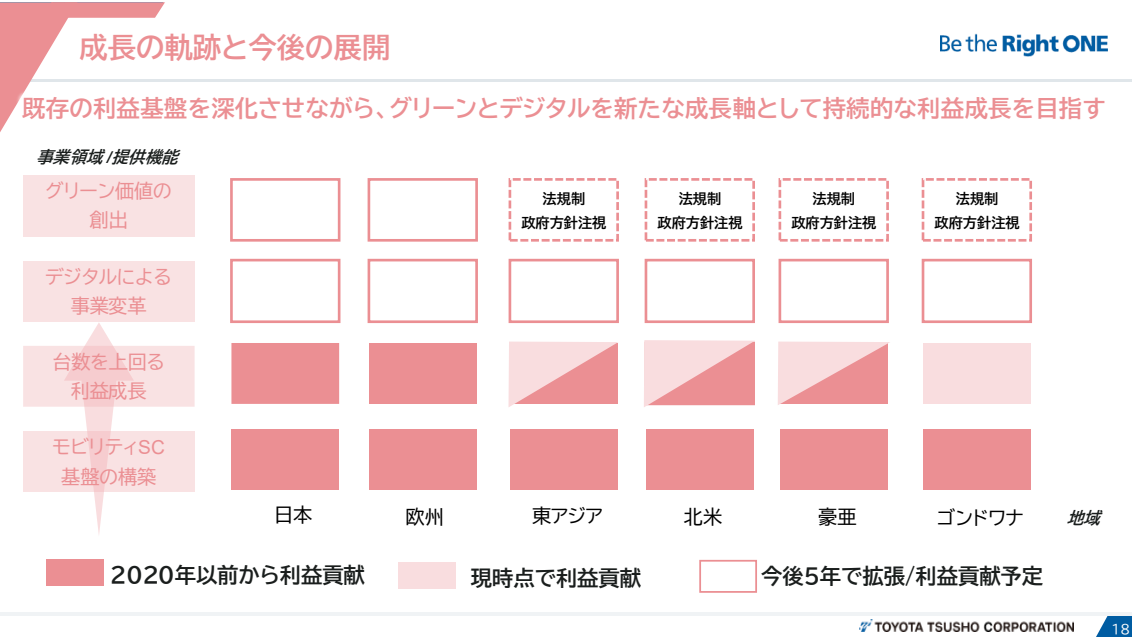
そのポイントとなる成長戦略では、二つの変革によって、新たな価値を創造していきたい

と考えています。

一つ目は、既存事業領域における変革です。キーワードは「デジタル」と「スマートファクトリー」であり、圧倒的な競争力の実現を目指します。素材を仕入れ、加工・製造してお客様に届けるという既存の事業基盤をさらに進化させ、デジタルやAIを活用したオペレーションを構築します。また、仕入れから納入までのデータをつなぐプラットフォームを構築することで、これまでとは異なるスピードと精度でサプライチェーンを管理していきます。

二つ目は、新たな事業領域における変革です。キーワードは「グリーン」であり、新たな挑戦として、グリーン製鋼原料の領域を拡大していきます。サーキュラーエコノミー本部と連携し、グローバルで集めたスクラップに新たな機能を付加するとともに、グリーン製鋼原料をブレンドすることで、今後普及が見込まれるグリーンスチールや電炉向け材料の需要に対応していきます。これにより、動脈と静脈をつなぐクローズドループを成立させていきたいと考えています。

具体的には、北米での電解鉄の事業化を進める Electra 社への出資と、ナミビアで水素還元鉄の製造を推進しています。今後は、これらの取り組みを量産体制の構築につなげていきたいと考えています。



こちらは、今後の展開を示したものです。下の二段は、これまでの成長を支えてきたモビリティのサプライチェーン基盤と、直近の大幅な利益成長を支えてきた地域を大枠で示しています。今後は、上の二段に示した「グリーン価値の創出」と「デジタルによる事業変革」を、新たな成長軸として伸ばしていきます。点線で示しているグリーン領域は、法規制や政府方針の影響を大きく受けます。そのため、各国・地域の動向を見極めながら、対象とする市場を絞り込み、商業生産と市場への安定供給につなげていきたいと考えています。

以上で、メタル+（Plus）本部からの説明を終わります。

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) 他 アッセンブリー ・タイヤ組付、 ・純正用品 用品・架装 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
つなぐ	インフラ ・テクノパーク(インダストリアルパーク) 他 ・ヤード/港湾 ・空港運営 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連結消去後の数字

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

中山本部 CEO：サプライチェーン本部 CEO の中山です。よろしくお願いいたします。

事業概要の上段に掲げている「つくる」「はこぶ」「つなぐ」は、当本部の事業を表す三つのカテゴリーです。当本部は、「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」というビジョンを掲げています。

当本部は、もともと自動車関連、特にトヨタ自動車およびトヨタグループを中心に事業を展開してきました。近年は、事業領域を自動車関連から、より広いモビリティ領域へと拡大しています。トヨタ自動車だけでなく、ほかの自動車メーカーとの取引を広げるとともに、自動車以外では、アビエーションをはじめとする航空関連事業への展開を進めています。

まず、「つくる」の領域では、一部の部品製造を手掛けています。当社子会社でサンバイザーを製造しており、日本国内で約 80%のシェアを有しています。

海外では、エアバッグに使用されるクッションの縫製事業を展開しています。また、ファブレスの事業として、パートナー企業と連携してアルミホイールなどを製造し、Tier1 として自動車メーカーに納入しています。

アッセンブリーの領域では、部品の組立事業を手掛けています。具体的には、タイヤとホイールを組み付け、自動車メーカーの工場へ納入する事業を世界各国で展開しています。

用品・架装の領域では、純正用品などのアクセサリを取り扱っています。当社子会社に設計を担う部隊があり、そこで設計した製品を外部の製造事業者に製造していただき、お客様へ納入しています。

さらに、アビエーションの領域では、航空機エンジンのブレードを加工する企業に出資しています。後ほどご説明する機体の MRO 事業への参画も進めています。

続いて、「はこぶ」の領域です。ここでは、主に物流事業を展開しています。海外を中心に、トヨタ自動車をはじめとした自動車メーカーの工場周辺で部品輸送のミルクランや中継輸送を手掛けるとともに、その拠点となる物流センターを世界各国で運営しています。

また、完成車の輸送やサービスパーツの物流も手掛けています。最近では、BtoB のラストワンマイル輸送を展開する企業に出資し、現在は日本において、ラストワンマイルの領域にも参画しています。この取り組みについても、後ほどご説明します。

最後に、「つなぐ」の領域です。税後利益において最も大きな割合を占める、部品のトレーディング事業です。資料に記載している「VtoV」は、「Vendor to Vendor」の略称です。主に Tier2 から Tier1 への部品供給において、商流と物流の双方に入り、部品の売買と輸送を一体で担っています。もともとは日本からの輸出が中心でしたが、近年は、タイから南米、インドネシアからアフリカといった、日本を介さない三国間取引も拡大しています。

また、非自動車の領域にも事業を広げています。自動車メーカーにとどまらず、広い意味でのモビリティ分野への展開を進めており、現在は、台湾の大手自転車メーカー向けの部品輸送なども、開始しています。

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

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

はこぶ・つなぐ














TOYOTA TSUSHO CORPORATION 22

このページでは、これまでご説明した事業を支える現場の様子を、写真でご紹介しています。

上段は、左からサンバイザーの製造、エアバッグの縫製、タイヤの組付け、用品の事業です。

中段の左側は、当社子会社の豊通物流が運営する、半導体を取り扱う自動倉庫です。その隣は、ブラジルで展開する構内物流、続いてタイで展開する部品物流です。一番右は、先ほどご説明した VtoV 事業において、日本から各国へ部品を出荷するための拠点となる自動車部品の倉庫です。

下段の左側は、タイの輸出物流におけるドライバートレーニングセンターです。ここでは、自社や協力会社のドライバーに加え、外部の一般ドライバーの教育も受け入れており、タイの交通安全の向上に貢献しています。その隣は、インドやインドネシアで展開す

るテクノパーク事業です。Tier2やTier3を中心とする、比較的規模の小さい企業の海外進出を支える受け皿として事業を展開しています。

また、先ほどご説明したBtoBのラストワンマイルに関する事業にも取り組んでいます。

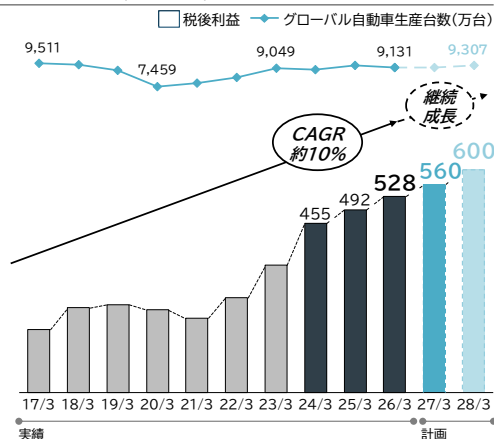
さらに、空港運営の分野では、ラオスの空港運営にも参画しています。

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

アウェイ領域の事業化	OEM・サプライヤーの本業(ホーム)に隣接する周辺領域(アウェイ)に商機を見出し、事業化
	領域の幅 ✓取扱い品目の拡大 - 内装部品中心→内外装品(純正用品)、ホイール、サンバイザー、機能部品(熱マネ)等へ拡大 ✓商流・地域の拡大 - 日調生産部品(日本→海外の一方方向)→三国間取引、日本向け輸入等(多方向化)
	領域の深さ ✓取扱量・商材の伸張 - 顧客数・荷量の増加、機能部品の単価向上 ✓JV・出資先の成長(配当・持分法収益) ✓コスト改善(現場カイゼンによる原価低減)
外部要因	✓為替(円安による海外収益の円換算増)

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

23

こちらは、当本部の利益水準の推移と、その成長の背景を示したものです。

左側のグラフでは、世界の自動車生産台数がほぼ横ばいで推移する中、当本部の利益は順調に伸びています。これは、事業領域を広げるとともに、既存の領域を深めてきたことで実現したものです。

成長を支えてきた要素の一つが、アウェイ領域の事業化です。OEMやサプライヤーが自ら担う主要な事業領域を「ホーム」、その周辺領域を「アウェイ」と呼んでいます。当本部では、OEMやサプライヤーのアウェイ領域に商機を見だし、2000年代から少しずつ事業化を進めてきました。近年では、その事業規模が拡大し、収益への貢献も大きくなっています。

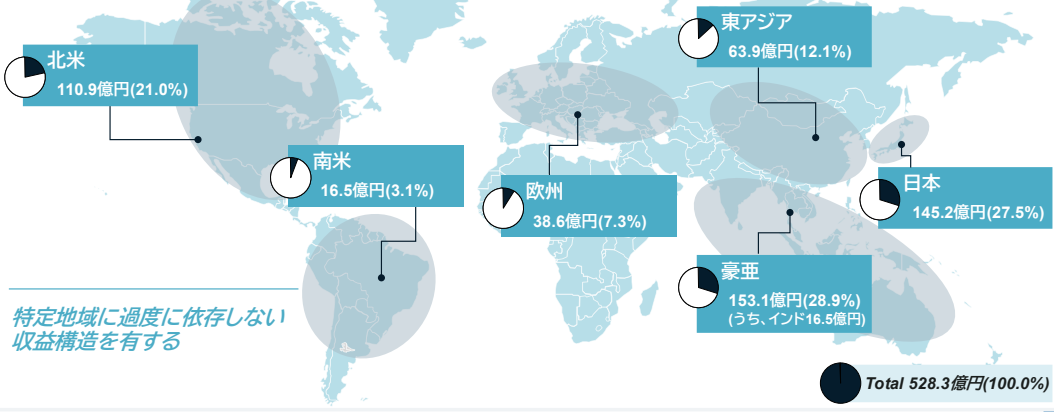
事業領域の「幅」という点では、取扱品目を拡大してきました。もともとは内装部品が中心でしたが、現在では外装部品も取り扱っています。また、ボルトやナットなどの基本的な部品を中心とする事業から、機能部品や電子部品へと、取扱品目を広げてきました。商流や地域についても、日本からの輸出を中心とする事業から、三国間貿易へと拡大しています。現在の取扱量は、日本からの輸出が約3割、海外間の取引が約7割という規模になっています。

事業領域の「深さ」という点では、従来から取り組んできたパートナーとのジョイントベンチャーや出資先が成長し、それに伴って配当や持分利益も増加しています。

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

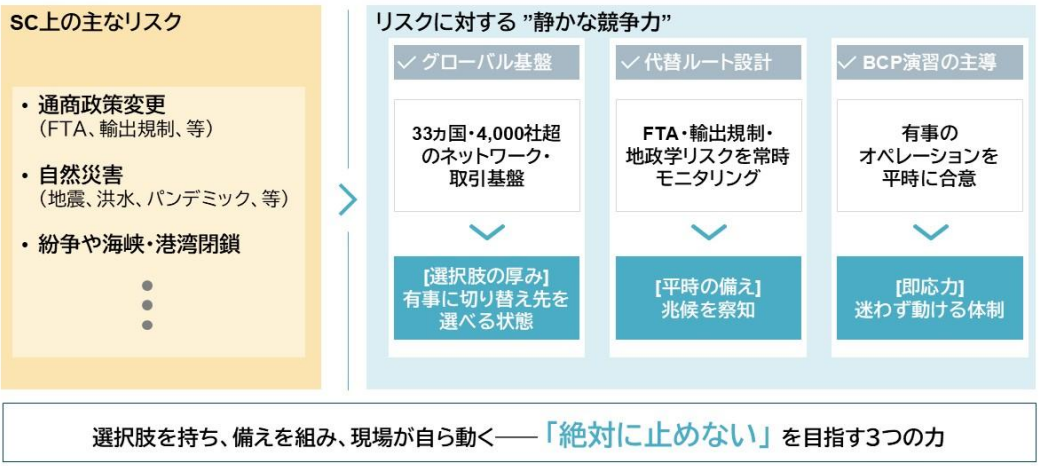


特定地域に過度に依存しない
収益構造を有する

当本部は、世界 33 カ国に事業を展開し、約 1 万 5,000 人のメンバーが働いています。また、世界各地に 163 の拠点を構えています。

地域別に見ると、北米、豪亜、日本の利益貢献が比較的大きいものの、東アジア、欧州、南米にも事業を展開しています。このように地域ポートフォリオを広く分散させることで、特定の国や地域に偏らず、過度に依存しない収益構造を構築しています。

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



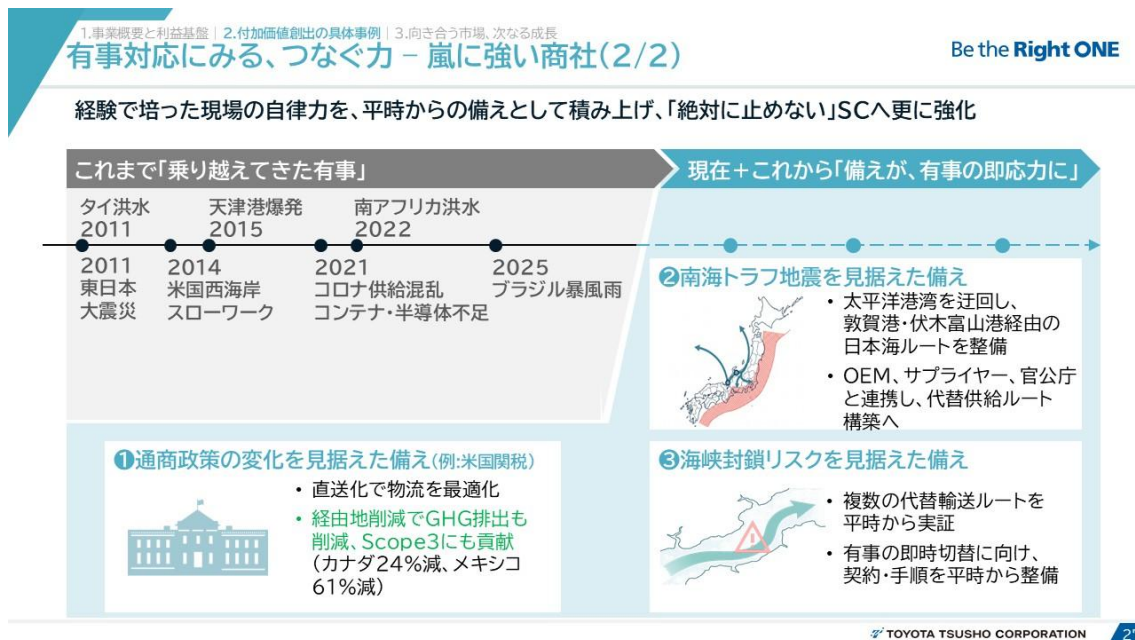
こちらは、有事対応における当本部の「つなぐ力」を示したものです。当本部は「嵐に強い商社」を掲げ、地政学リスクや自然災害などの有事においても、供給を止めないことに力を発揮しています。

近年、サプライチェーンでは、通商政策の変更、自然災害、紛争、海峡・港湾の閉鎖など、さまざまなリスクが発生しています。こうしたリスクに対して、当本部は「静かな競

争力」を平時から積み重ねています。

具体的には、各国にネットワークを構築し、有事の際に切り替え先を選べるよう、複数の選択肢を持つことを心掛けています。また、さまざまなリスクを常時モニタリングし、有事の兆候を察知して早期に対応できるよう、代替ルートを設計しています。

さらに、実際に有事が発生した際に迷わず行動できるよう、平時からパートナーやお客様と対応方針を話し合い、必要な体制を整えています。こうした備えと対応力を通じて、お客様のオペレーションを絶対に止めないことを目指し、常に行動しています。



これまで、当本部はさまざまな有事を乗り越えてきました。2011年にはタイの大洪水と東日本大震災、2014年には米国西海岸でのスローワーク、2015年には天津での爆発事故が発生しました。2021年には新型コロナウイルスの感染拡大に伴う供給混乱やコンテナ船、半導体の不足などが発生し、その後も南アフリカでの洪水やブラジルでの豪雨がありました。トヨタ自動車の工場が被害を受け、一時的に生産が停止したこともありましたが、当本部は、こうした有事の一つひとつに対応し、お客様の供給を支え続けてきました。

今後想定される有事に対しても、平時から備えを進めています。南海トラフ地震への備えとして、万が一、太平洋側の港から出荷できなくなった場合に、日本海側の港を利用する代替ルートを検討しています。また、さまざまな海峡で封鎖リスクが高まる中、主要な海峡が封鎖された場合にどのルートを利用するかなど、平時からシミュレーションを行っています。

通商政策の変化を見据えた備えも進めています。北米では、米国がカナダやメキシコからの輸入品に関税を課す動きをきっかけに、物流ルートの見直しを提案しました。具体的には、日本から米国を経由してカナダやメキシコへ輸送していた部品を、当社の拠点を活用して日本からカナダやメキシコへ直接輸送するルートに変更します。また、カナダやメキシコから米国に集約したうえで日本へ輸送していた部品についても、カナダやメキシコから日本へ直接輸送するルートへの変更を提案しています。

こうした取り組みは関税への対応にとどまらず、物流ルート最適化やGHG 排出量の削減にもつながっています。すでに、具体的な案件が進んでおり、今期から実際の運用も始まっています。

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

トレーディングにみる、つなぐ力 – 独自のデジタル基盤

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

Be the **Right ONE**

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

続いて、当本部独自のデジタル基盤についてご説明します。その前提となる当本部の基本的な考え方が、「商物一体」です。商流と物流を一体で取り扱うことを意味します。

一般的に、商社は商流を担っても物流は外部に委託し、物流会社は物流を担っても商流には入りません。これに対して、当本部は商流に入るだけでなく、物流も自ら手掛けています。物流を他社に任せることなく、自ら現場を持ち、現場力を生かして事業を展開しています。

その基盤となるのが、TPS、トヨタ生産方式です。TPSに基づき、現場をしっかりと支えながら、継続的な改善に取り組んでいます。

さらに、2024年には「WisE」と名付けた自社開発のグローバルプラットフォームを、世界各地に一斉導入しました。現在は、約4,000社のサプライヤーとつながり、一つのプラットフォーム上でデータを一元的に管理しています。

今後は、AIの予測力などもこのプラットフォームに組み込み、サプライチェーンをさらに高度化していきたいと考えています。

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

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く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

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

29

続いて、パートナーシップの事例をご紹介します。当本部では、自社だけでは実現できないことや、これまで実現できなかったことに、パートナーとともに取り組んでいます。

自動車部品の領域では、早い時期から、タイのサイアム・セメント・グループやインドネシアのアストラ・グループなど、各国のパートナーとトヨタグループ各社との合弁事業に、当社が仲立ちする形で参画してきました。近年では、アイシンおよび台湾の Minth Group とともに、カナダに電動化部品を生産する新会社を設立し、電動化部品の供給体制の構築を進めています。

ロジスティクスの領域では、トヨタ輸送やキムラユニティーなどの国内企業と、以前から提携や合弁会社の設立を通じて事業を展開してきました。また、インドでは、TVS Supply Chain Solutions を展開する TVS グループと、インランドロジスティクスの分野で合弁会社を設立し、協業を開始しています。さらに、2024 年にはロジクエストに出資し、BtoB のラストワンマイル配送の分野にも参入しています。

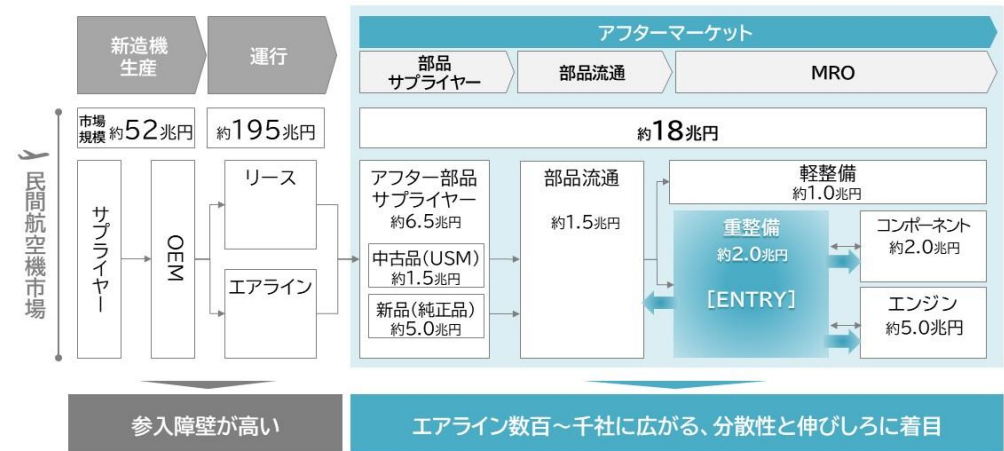
アビエーションの領域については、次のページ以降で詳しくご説明します。新たな分野として、主に航空機の MRO 事業への展開を進めており、香港の HAECO や JAL などと合弁会社を設立しました。

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

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



TOYOTA TSUSHO CORPORATION

30

続いて、アビエーション領域について、もう少し詳しくご説明します。

当本部では、約10年前から、自動車以外のモビリティ分野の一つとしてアビエーション領域に注力してきました。当初は、新造機の生産分野への参入を目指し、新造機向け部品などの取り扱いに挑戦してきました。しかし、航空業界は参入障壁が高く、十分な成果を上げるには至りませんでした。

そこで昨年以降、方針を転換し、今後、分散性と成長余地が見込まれるアフターマーケットに着目して、MRO事業への参入に取り組んでいます。

まずは、機体の重整備をアビエーション領域への入り口とし、そこを足掛かりに、当本部の既存事業との親和性が高い航空部品の流通や、エンジンのMROなどへ事業領域を拡大できないか、取り組みを進めています。

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

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できていない現状
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社への体制 - HAECO - TOYOTA TSUSHO - SUN GROUP - JAPAN AIRLINES



完成予想図



ロケーション

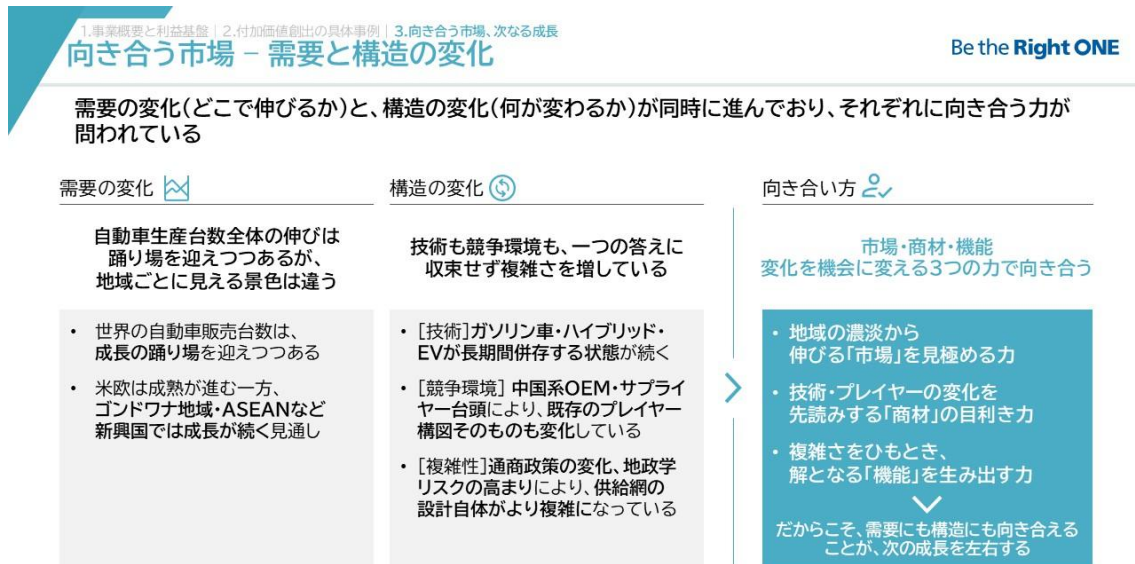
TOYOTA TSUSHO CORPORATION

31

その具体例が、ベトナムにおける MRO 事業への参入です。香港の HAECO、JAL、ベトナムの Sun Group と合併会社を設立し、MRO 事業に参入しました。

アジアでは、航空需要と MRO 市場が拡大する一方、整備の供給能力が需要に追いついていない状況にあります。こうした中、ベトナムで新たに整備事業を開始し、同国最大級となる機体整備事業の運営に参画します。

2028 年 9 月頃の稼働を予定しており、現在、その準備を進めています。



最後に、当本部が向き合う市場と今後の対応についてご説明します。

当本部では、需要の変化と産業構造の変化が同時に進んでいると認識しており、その両方に対応していく必要があると考えています。

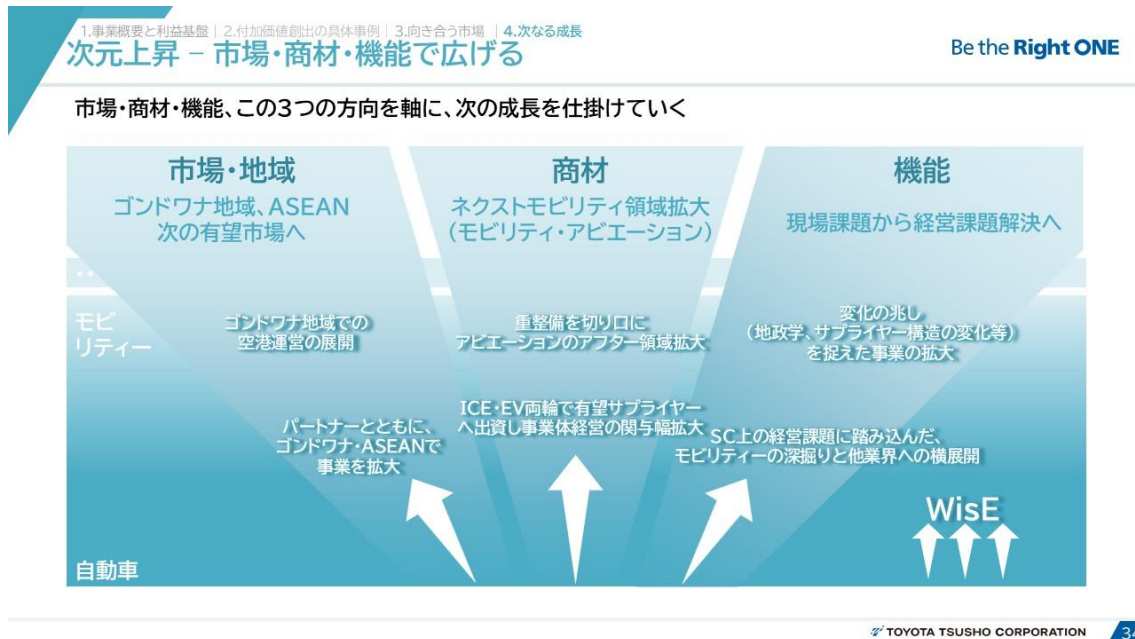
まず需要の面では、世界全体の自動車生産台数は成長の踊り場を迎えつつあると見ています。欧米など成熟化が進んでいる一方で、当本部が事業を展開している Gondwana 地域や ASEAN 地域では、引き続き成長が続くと考えており、今後も重点地域として注視していきます。

また、構造の変化も進んでいます。マルチパスウェイの動きの中で、バッテリーEV の成長がやや落ち着く一方、ガソリン車やハイブリッド車はしばらく並存していくと見ています。さらに、中国系 OEM だけでなく、中国系サプライヤーも規模や技術力を高めており、業界構造そのものが変化しています。当本部としては、こうした変化を的確に捉え、対応していきます。

加えて、通商政策の変化などにより、サプライチェーンを取り巻くリスクや複雑性、不確実性も高まっています。こうした変化に対して、市場・商材・機能の三つの力で向き合っていきます。

市場については、今後成長が期待できる市場を見極める力です。商材については、技術トレンドの変化を先取りし、有望な商材を見極める力です。機能については、複雑な課題を整理し、お客様に解決策を提示するソリューション力です。

当本部は、これら三つの力を磨きながら、変化する市場に対応し、さらなる成長を目指していきます。



最後に、これまでご説明した今後の成長の方向性を、イメージとして示しています。

まず、市場・地域については、パートナーとともにゴンドワナ地域やASEAN地域で事業を拡大していきます。その先には、アビエーション領域における空港運営を含め、こうした地域でのさらなる事業拡大も検討していきます。

商材については、引き続きICEとEVの両方を見据え、優良なサプライヤーへの出資や事業経営への関与を通じて、パートナーとの連携を深めていきます。

先ほど、EVシフトに変化が生じていると申し上げましたが、ICEの領域では、今後もインドなどの市場をしっかりと見据えていきます。インドで生産されたICE関連部品を世界各地へ輸出することも想定し、取り組みを進めていきます。

また、アビエーション領域では、機体の重整備を足掛かりとして、エンジンのMR0など、アフター領域で異なる商材への展開も検討していきます。

最後に、機能についてです。当本部は、現場の課題への対応にとどまらず、お客様の経営課題の解決につなげていきます。現在、トヨタグループ以外のお客様に対しても、サプライチェーン上の経営課題を解決するというアプローチで、さまざまな提案を進めています。今後は、こうした取り組みを他の業界にも横展開していきたいと考えています。

当本部は、常にピンチをチャンスに変えるという意識を持っています。さまざまな問題が発生した際にも、それを新たな事業機会につなげられるよう、事業の拡大に取り組んでいきます。

サプライチェーン本部の説明は以上です。ありがとうございました。

以上