

<2026 年 10 月 19 日 モビリティ生産関連事業説明会 主な質疑応答>

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

Q. メタル+(Plus)本部の事業の成長を支えてきた要素のうち、最も業績に寄与している要素と今後の成長ドライバーは何か。

A. 最も業績に寄与しているのは、16 カ国 33 拠点で展開する既存拠点の収益性向上。各拠点において生産性向上や原価低減などを通じて収益基盤を強化してきたことが、安定的な利益成長の源泉となっている。また、そのオペレーショナル・エクセレンスが顧客から評価され、従来顧客が内製していた工程を当社が取り込むことで事業領域を拡大し、さらなる利益成長につなげている。今後については、既存事業の競争力強化を継続しながら、技術軸・事業領域を拡張するネクストコア領域への展開を進めることで、次の成長ステージを目指していく。

Q. アビエーション分野で MRO 事業に参入する背景と狙いは何か。

A. 航空需要の回復を背景に、機体の整備分野に対する航空会社からのニーズは高まっており、市場規模も大きい。こうした事業環境を踏まえ、まずは整備分野への参入を進めている。整備は顧客ニーズが高い領域の一つであり、アビエーション領域に取り組む上での足掛かりとなる。さらに、整備で培う知見や顧客基盤を活用しながら、将来的にはコンポーネント整備やエンジン MRO など周辺領域への展開も検討し、アビエーション領域での事業基盤づくりを進めていく。

Q. トヨタ向け以外の OEM 向け事業の拡大方針について伺いたい。

A. 当社は特定の OEM に限定した事業方針は採っておらず、商社としてグローバル市場の変化に柔軟に対応しながら、幅広い OEM との取引拡大を進めている。長年培ってきたサプライチェーン運営力やオペレーショナル・エクセレンスを強みに、スズキなどの他の日系 OEM に加えて、成長著しい中国系 OEM 等との取り組みも拡大しており、今後も世界の自動車生産動向や市場構造の変化に合わせて事業機会を追求していく。

Q. 物流網の変更や有事対応、品質問題等への対応で発生する追加コストは利益にどのような影響を与えるのか。

A. 物流網の見直しについては、輸送の集約化やルート最適化によるコスト削減施策として実施しているものも多い。例えば北米における事例では、複数顧客の輸送を集約、経由地の削減をすることで物流コストと CO₂排出量の双方の削減につながっている。また、通常の物流費の変動については、船会社とのグローバルな集中購買や調達力を活用し、コスト上昇を抑制している。さらに、有事対応や品質問題等に伴うチャーター便の

手配など、吸収困難な突発的コストについては、事前に顧客との契約で費用負担の取り扱いを定めているケースが多く、その場合は契約に沿って顧客と費用を分担している。そのため、こうした一時的なコスト増が当社利益に直接与える影響は限定的。

Q. サプライチェーン本部において三国間取引が伸長している背景は何か。また、トヨタ向けで培った物流ノウハウを他業界へ展開する可能性はあるか。

A. 三国間取引は、タイやインドネシアなどの海外生産拠点から新興国市場向けの部品供給が拡大しており、現在は物流量の約7割を占めている。地産地消が進展しても、生産最適化の観点から海外間サプライチェーンの需要は引き続き高いと想定しており、海外間は今後も成長が期待できる。また、これまでは培ってきた物流ノウハウの単純な横展開を進めてきたが、近年は在庫削減や供給網最適化を含む顧客のサプライチェーン全体の課題解決提案へと次元を引き上げ取り組んでいる。その結果、自転車メーカーや非トヨタ系自動車部品メーカー向け案件も進展しており、今後も事業拡大を進めていく。

Q. 中国メーカーを中心に車両開発サイクルが短期化しているが、サプライチェーン本部の事業への影響をどのように見ているか。

A. 当本部の事業にとってはプラスとマイナスの両面があると考えている。プラス面としては、新車投入やモデル更新の頻度が高まることで部品輸送や物流管理に対する需要が増加し、事業機会の拡大につながる点。一方で、モデル切替の頻繁化に伴い物流設計の見直しや供給体制の再構築などが必要となり、対応負荷や運営コストが増加するマイナス面もある。

Q. 23年3月期以降、台当たり利益が大きく伸びた主因は何か。また今後はどの領域を成長ドライバーとして利益拡大を目指すのか。

A. 23年3月期以降の利益成長は、北米および東南アジアを中心とした生産台数の増加に加え、各地域の加工拠点における生産性向上や収益基盤強化が大きく寄与した。特に北米やタイ、インドネシアでは、グローバルに展開する加工・流通ネットワークを活用し、歩留まり改善や効率化を進めたことで、取扱量の増加以上に収益性を高めることができた。また、高張力鋼板（超ハイテン材）や電磁鋼板など高機能材の拡販も加工難易度の高さから提供価値にも繋がり、当社の利益成長を後押ししている。今後は、非トヨタ OEM 向けの拡販を進めるとともに、高機能鋼材や特殊パイプなど高付加価値商品の販売拡大を成長ドライバーとしていく。加えて、データセンターや半導体工場向け需要への対応や、グリーンスチール関連ビジネスの拡大を通じて、さらなる収益成長を目指す。

Q. サプライチェーン本部において23年3月期から24年3月期にかけて大きく利益成長が起こった要因はなにか。

A. 事業領域拡大の背景には、三国間取引を含む海外間物流の取扱量拡大がある。従来の日本発着中心の物流に加え、アジアで生産した部品を南米やアフリカなどへ供給する案

件が増加し、事業規模が大きく拡大した。また、電子部品などの機能部品の取扱いが増えたことが寄与した。加えて、長年取り組んできた物流ネットワーク整備や現場オペレーション改善の成果がコロナ後に顕在化し、原価低減や生産性向上が進んだことで、取扱量や自動車生産台数の増加だけに依存しない利益成長を実現している。

Q. 資本効率の観点で ROIC を今後さらに高めていくための取り組みは。また、これまで大きな投資がなかった事業領域と理解しているが今後はどのような考えか。

A. 資本効率という観点ではメタル+ (Plus) 本部の事業は在庫を確保する機能を提供して、サプライチェーンを支えている事業特性、加工事業は装置産業になるため、投下資本は相応に大きくなる。よって、ROIC の改善にはここがキーポイントになると考えている。デジタルを活用し、データをつなぐことでバーチャルの調達拠点を構築し、サプライチェーン全体の在庫最適化をすることで投下資本の削減を目指している。また、地域の成長性を先読みし、アセットをできるだけ早く伸びるマーケットへ移してフィットさせていくことも ROIC 改善のポイントになると考えている。例えば、競争が激しい新興国等では償却がある程度済んだアセットを移設することで、ライトアセットで事業を立ち上げることができ、競合ともしっかりと戦っていける。人員についても、デジタル化・省人化を進めながら、人的リソースの成長領域への再配置を進めていく。

サプライチェーン本部の事業は全社の中で「Core Value」に位置付けられており、Core Value の要求水準である 15%以上を達成しているレベル感。更なる ROIC 向上に向けた足もとの打ち手としては、運転資本と在庫の最適化に取り組んでいる。そのために日々、運転資本や在庫水準のモニタリングを行い管理している。今後に関しては、投資拡大も考えている。一つは有力なパートナーである部品メーカーと一緒に新たな取り組みができないか、ということを検討している。もう一つは、当社の現場の強さ・知見を活かしながら自動化の設備を入れた物流センターの拡充を海外でも行うことを構想している。

Q. 今後、自動車の生産台数が伸び悩む中、どのようにしてメタル+ (Plus) 本部は持続的な成長を実現するのか。

A. 台数が伸び悩む中でもどのようにして利益を底上げしていくのか、という議論は本部内でも常に行っており、そのためのアクションも進めている。成長地域における更なる設備投資、特定の地域においてはアセットをスリム化していく取り組みなど、一定台数で推移して伸びなくなった場合においても当社としての利益を確保できるアクションを多方面で行っている。また、トヨタの「ホーム&アウェイ」という形で、グループの競争力を最大限に高めるため、我々は徹底的にオペレーションを磨き上げて取り込んでいる。事業領域と拠点の幅だしを行っていきながら一連のプロセスを取込み、トヨタのビジネス拡大に貢献しつつ、当社のビジネス機会も広げていく win-win の関係を今後も築いていく。トヨタグループの中で鍛え上げられたこの機能は他の OEM にも刺さると自負がある。このような我々の高度化された機能を活用しながら顧客を広げビジネス展開を拡充する。

Q. インドをハブとした ICE 部品の輸出について、今後の可能性と電動化による影響について補足説明をいただきたい。

A. インドの自動車マーケットは高い成長性が見込まれる一方、電動化にはインフラの問題で時間がかかることから、ICE の最後の牙城になると見ている。また、インドのマーケット規模からしても相応のボリュームの ICE 部品が必要となり、ゆくゆくはインドが ICE 部品の中心地になっていくと考えている。他の国で電動化が進むに従って ICE の部品が減っていくところを ICE 部品の生産国となったインドがカバーする将来が来ることを見込んでいる。このような考えに共感するメーカーと協業し、インドの ICE 部品の輸出拡大の構想を描いている。電動化による影響については、当本部はエンジン関連部品の取り扱いは限定的であることから、パワートレインがエンジンからモーターやバッテリーに置換されても電動化が直撃して商売が大きく減るようなことは想定していない。

Q. EV 化が進展することによるメタル+（Plus）のビジネスの今後の影響は。また両本部のアフリカにおけるビジネスのポテンシャルは。

A. EV 化が進展することによって部品点数が減少することは間違いなく起こる。鋼材需要は減少の傾向の一方で、より軽量化された素材の需要はより高くなってきており、引き合いも増えている。このような超ハイテンの材料は加工が難しいため、当社が付加価値を発揮することで入り込む余地があると考えている。過去、自動車素材の大半がアルミに置換されると言われていたが、各 OEM でアルミ化の動きは一時想定されたほど進んでいない。鉄の優位性はリサイクル性も含めて高いことから一定の需要は残り、超ハイテン素材を軸に当社の勝ち筋はあると見ている。

アフリカについては自動車生産については新規進出を狙えるほどにマーケットの成長が追い付いていないが、次の柱として据えているネクストコアの領域における水素還元鉄といったグリーン領域の製鋼原料の分野では大きな可能性を秘めていると考える。また、南アフリカにおけるトヨタの生産まわりのブランキング事業は長い歴史をもっており、現地ミルとも良好な関係を構築している。それらの既存事業とネクストコアの製鋼原料を組み合わせることで今後伸ばしていく考え。

サプライチェーン本部も同様にアフリカに関しては本格的な自動車の生産拠点になるには時間がかかると見ている。足もとで行っている取り組みとしては国産化比率を高めるため、部品の組み立てを現地で行うことなどで実績が出始めている。また、アフリカ向けの部品の調達元としてのインドというのは十分可能性があると考えており、今後更に注力していきたい。

Q. 自動車部品メーカーに対する市場の見方は厳しい中、将来の成長性・拡張性という観点でどのような戦略を考えているか。

A. 足もと、リスクは大きく二つある。一つはトヨタのグローバル生産台数の成長鈍化、他 OEM との競争激化。もう一つは次の成長領域として掲げているグリーン領域が諸外国や市場の規制により進展しないケース。これまでトヨタと磨き上げてきたモノづくりの現場力は他の OEM にも繋がるものと考えており、これをさらに磨き上げていくチャンス

と捉えている。また、当社が大きな存在感を出しているサーキュラーエコノミー領域において、サーキュラーエコノミー本部との連携を強化し、製鋼原料のクローズドループを構築していくことで、会社全体として大きな成長ドライバーに繋がっていくと考えている。

部品メーカーに対する市場の評価は厳しい一方で、変わらず高い競争力や技術力を有しているメーカーもある。そういったメーカーをこれまで培ってきた目利き力を生かして見極め、パートナーを巻き込んで成長していく選択肢など、柔軟に検討している。

以上