



Be the **Right ONE**

---

# 2020年3月期 中期経営計画達成に向けて

2017年11月6日  
豊田通商株式会社

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| 1. ネクストモビリティ戦略  | P.3 |
| 2. アフリカ本部の目指すもの | P.9 |



Be the **Right ONE**

---

# 1. ネクストモビリティ戦略

# 自動車業界の変化に対する打ち手

## 近年の自動車業界のトレンド

**C** Connectivity  
コネクティッド

**A** Autonomous  
自動運転

**S** Sharing  
シェアリング

**E** Electricity  
EV化

## 豊田通商の打ち手

### ●注力分野①●

#### 自動運転 (P6)

- ✓キーデバイス拡販
- ✓組込みソフト
- ✓関連ソフト開発
- ✓情報通信技術 (ICT)

### ●注力分野②●

#### 次世代サービス (P7)

- ✓コネクティッド
- ✓シェアリング
- ✓隊列走行
- ✓インフラ整備(FCV)

### ●注力分野③●

#### ネクストモビリティ (P8)

- 電池■
- ✓リチウム権益、電池関連部材供給
- ✓リサイクル・リユース
- 素材■
- ✓アルミ加工、カーボン・樹脂

ネクストモビリティ推進部

ネクストテクノロジーファンド

全社の知見を集結し、変化を新たなビジネスチャンスとして捉える

# 自動車業界の変化が10年間で当社に与えるインパクト

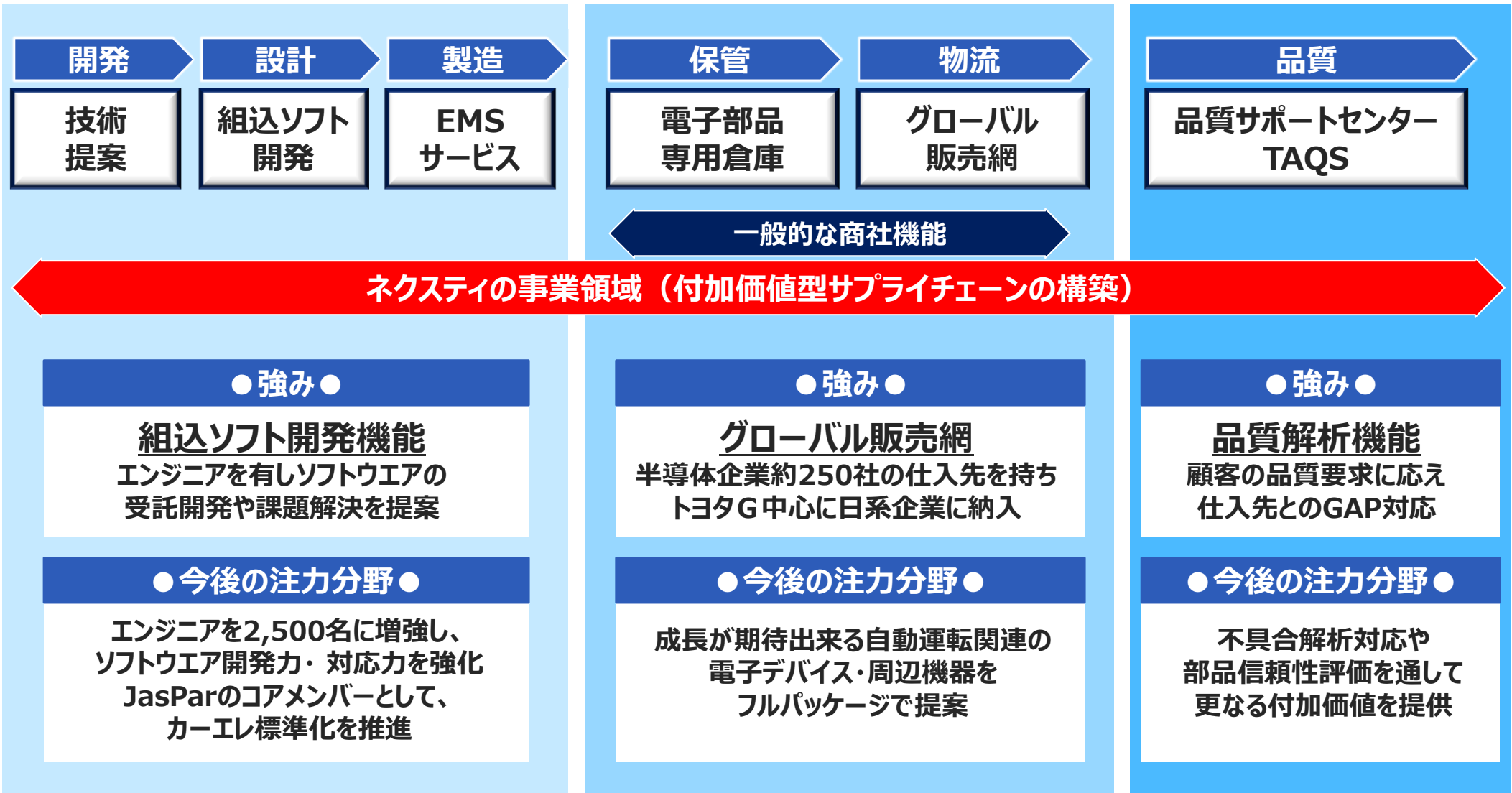
本部	Negative ~ビジネス損失リスク~	Positive ~ビジネスチャンス~
金属	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓軽量化に伴う鋼板使用量減</li> <li>✓EV化に伴う溶湯需要減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓リチウム需要増/リサイクル</li> <li>✓アルミ加工</li> </ul>
グロロジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓EV化に伴う部品点数減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓新興国でのコンベンショナルカー需要増に伴う物流増</li> </ul>
自動車	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓自動車の所有→シェア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓新興国でのコンベンショナルカー需要増に伴う自動車販売増</li> </ul>
機エネ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓先進国でのコンベンショナルカー生産設備投資減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓EV用生産設備増</li> <li>✓新興国での生産設備投資増</li> <li>✓新エネマネ事業機会増</li> </ul>
化エレ		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓電子部品点数増</li> <li>✓ICTビジネス/次世代サービス</li> <li>✓軽量化に伴う、電池・電子関連部材・樹脂・複合材料増</li> </ul>

異業種・競合他社参入

自動車メーカーの柔らかな連携

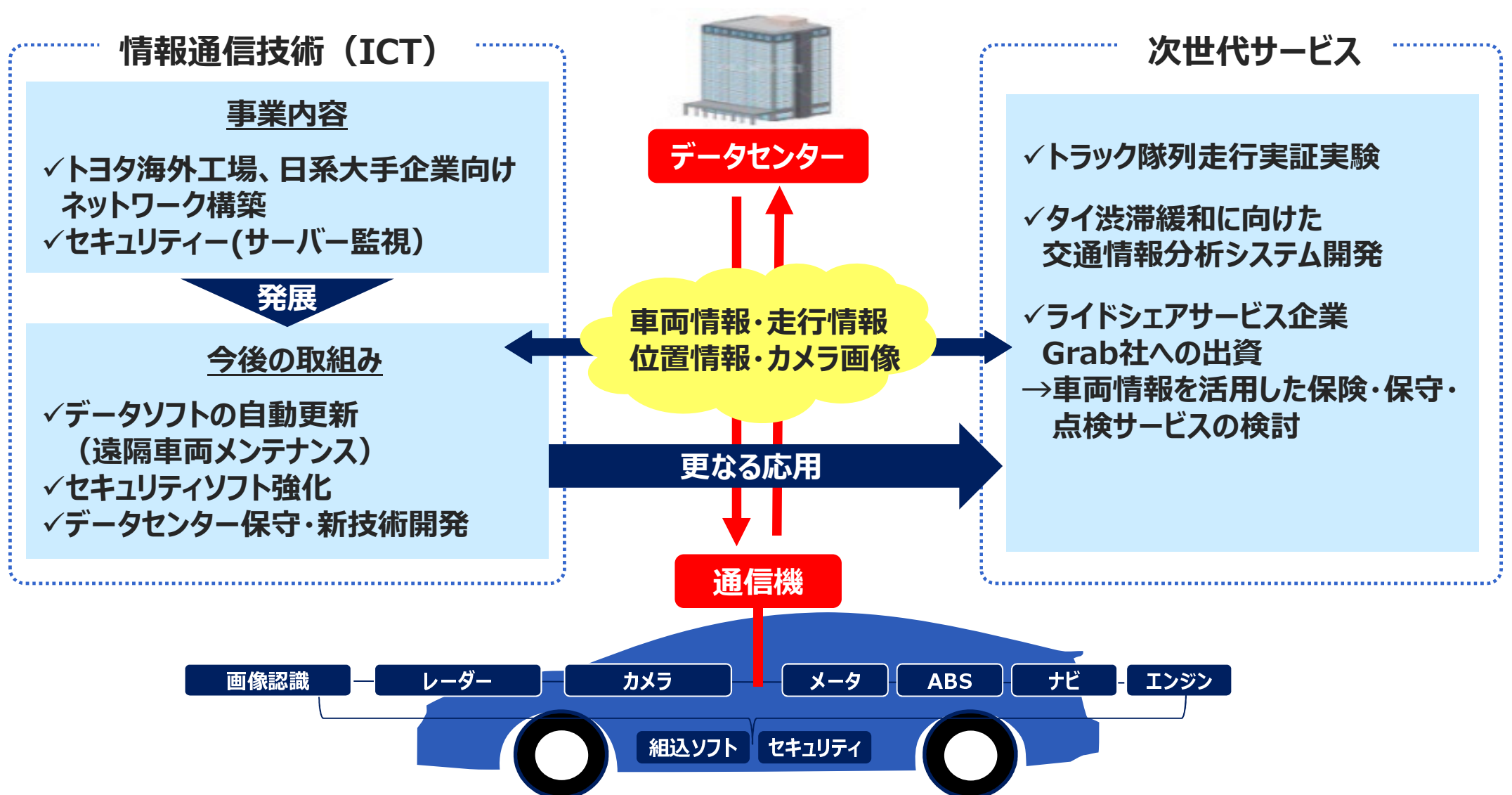
ビジネス損失リスクを上回る、ビジネスチャンスを取り込む

# 注力分野①自動運転 ～車載の強みを活かして～



電子デバイス事業の強みに磨きをかけ、高付加価値化により事業拡大を目指す

# 注力分野②次世代サービスにむけて ～ICTの活用～



ICT事業の発展と、次世代サービス事業への挑戦

## 電池

### 現在の主な電池事業

リチウム権益

ニッケル電池の  
部材供給・物流

ニッケル電池の  
リサイクル  
リユース

当社の知見を活かして、更なるEV化社会への貢献を目指す

### 今後の方向性

電池資源の  
安定供給

原料最適調達  
スキーム確立

電池リサイクル  
循環スキーム確立

#### ●具体的な取組み●

- ① 電池回収によるLI電池再利用と資源確保
- ② 材料からパックまで生産工程への参入検討
- ③ 次世代電池開発、素材・部材の提案
- ④ エネルギーマネジメント・蓄電池の活用

## 素材

### アルミ

- ✓鋼板に代わる新素材として、アルミ活用
- ✓アルミ加工・接着技術の向上
- ✓北米では既にアルミ加工事業を開始



### カーボン・樹脂

- ✓成型加工・リサイクルの検証

炭素繊維



[写真提供：東レ(株)]

EV化をビジネスチャンスと捉え、全社横断組織(Nモビ推進部)を中心に取り組む





Be the **Right ONE**

---

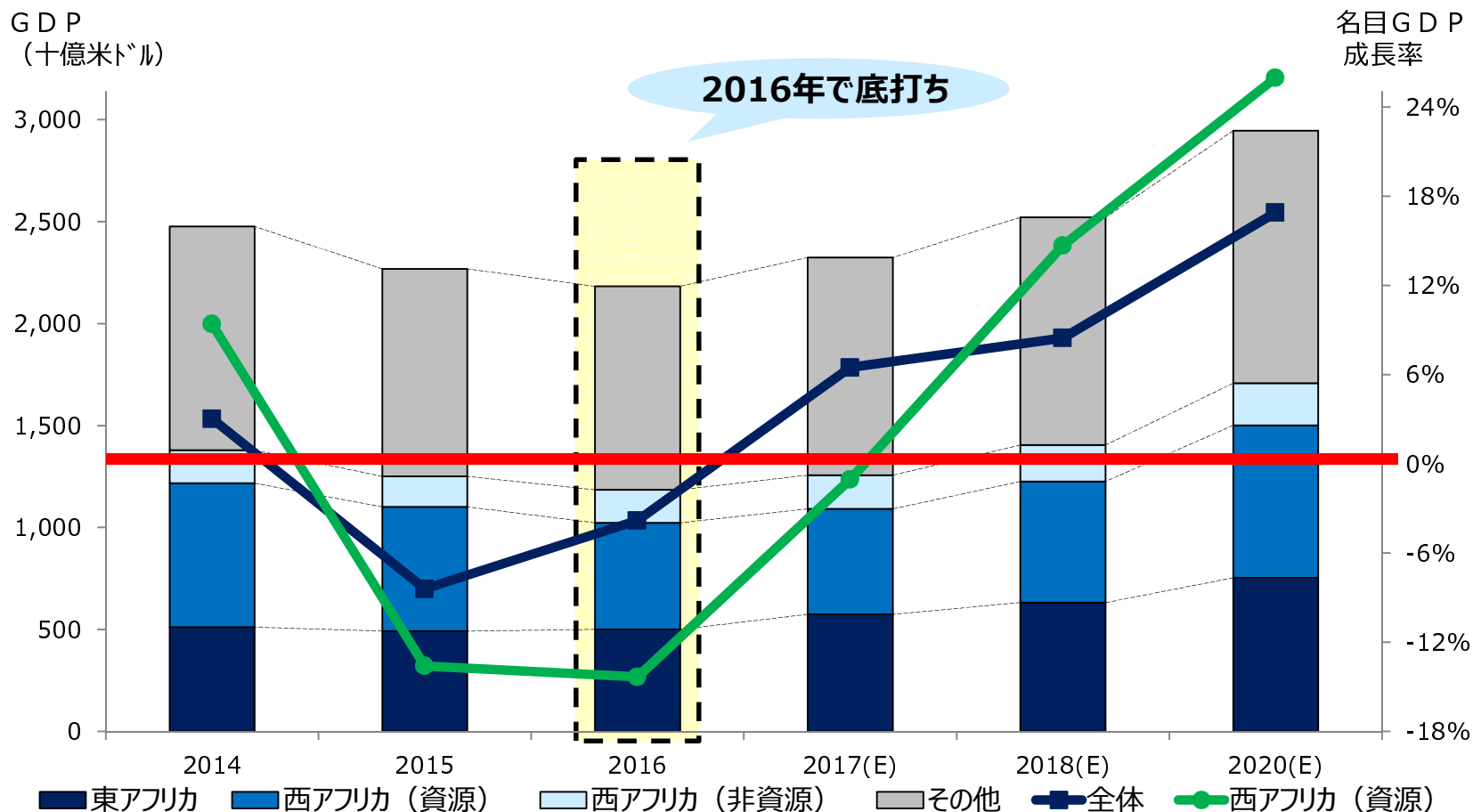
## 2. アフリカ本部の目指すもの

# アフリカの経済環境の現状

IMFの名目GDP数値をもとに  
豊田通商にてデータ作成

## アフリカの地域別経済成長率

- ✓アフリカGDP合計値は2016年で底打ち。今後は緩やかに経済は回復基調へ
- ✓ただし地域別にばらつきがあり、特に中部アフリカの資源国は2017年も引き続き経済は低迷の見込み



### 西アフリカ(非資源)

ガーナ/コートジボワール/  
セネガル/ブルキナファソ/  
ガーナ 等16ヶ国

### 西アフリカ(資源)

ナイジェリア/ガボン\*/  
赤道ギニア/チャド/  
コンゴ共和\*/コンゴ民主\*/  
中央アフリカ/カメルーン\*  
の8ヶ国  
※：中部アフリカ国

### 東アフリカ

エチオピア/ケニア/  
タンザニア/ウガンダ/  
ブルンジ/アンゴラ  
等18ヶ国

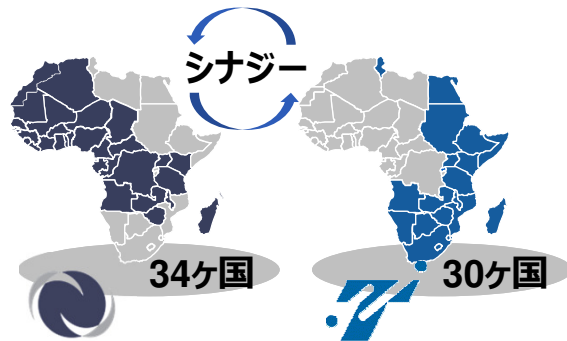
当社グループが得意とする東・西アフリカは緩やかな回復基調

# アフリカ本部設立の背景と狙い

## 過去4年間

### 内部

買収、アライアンスの成功  
⇒ 二つの組織、二つの戦略



### 外部

資源価格下落・ニーズ多様化  
B to Cへシフト  
欧州・中国勢との競争激化

一層の  
持続的成長  
にはギアシフト  
が必要

## 新体制（2017年4月～）

### 内部

グループのアフリカ事業を集約  
⇒ 一つの組織、一つの戦略



### 外部

CFAOの機能・資源をフル活用  
⇒ 豊富な人材・現地嗅覚・  
経営スピード

現地起点の  
戦略立案・実行

汎アフリカで  
事業の加速・拡大

アフリカ事業を集約することで、汎アフリカで一体の事業運営を行い、更なる成長を実現

# アフリカ本部体制図 (2017年4月以降)

## アフリカ本部



本部長  
服部 孝



副本部長 兼 CFAO社長  
Richard Bielle

自動車  
SBU

アフリカ自動車部

ヘルスケア・化学品  
SBU

食品・生活産業  
SBU

機械・テクノロジー・  
新規事業SBU

アフリカ事業開発部

新CFAO社  
(8本部+1BU)

従業員  
15,000名

豊田通商からの  
移管事業

Auto, Equip. &  
Services

西アフリカ本部

EurAfrica本部

東・南部アフリカ  
本部

Healthcare

Eurapharma  
医薬品本部

Consumer  
Goods

FMCG&  
Agri 本部

リテール本部

Tech. & New  
Business

自動車生産  
周辺事業本部

エネルギー・  
インフラ BU

テクノロジー本部

CFAO社を地域統括拠点として、汎アフリカで事業の加速・拡大を狙う

# 自動車ビジネス拡大に向けて（実績と今後）

## 過去4年間のアフリカでの取組み

- ✓二輪車製造販売開始（ヤマハ）
- ✓トヨタ取扱国の拡大（38→41ヶ国）、シェアアップ（西、東南部）
- ✓B to Cの深耕 スズキ（19→22ヶ国）
- ✓新規ブランド取扱い VW（0→6ヶ国）、日野（0→7ヶ国）
- ✓VC事業の取組開始（中古車、物流、カーファイナンス 等）、アフターサービス強化

「エントリー層」から「富裕層」までサービスの幅だしを実施

## 新体制での新しい方向性

1

汎アフリカでのトヨタ販売  
オペレーション強化

- オフショアB to Bカスタマー向け直販（政府、国連、NGO等）
- 集中購買、在庫管理一元化による効率化
- バリューチェーン事業の統合（販金、中古車、部品等）

2

東・南部における両社の  
現地オペレーション効率化

- 重複展開国におけるバックヤード、オペレーション一本化
- CMS利用等による資金効率化

3

トヨタビジネスで培った  
自動車生産（CKD・SKD）  
周辺事業の横展開

- 生産事業及び周辺事業ノウハウを横展開

「CFAOの強み」×「豊田通商の強み」をフルに発揮し、汎アフリカで一体経営

# 自動車以外のビジネス拡大に向けて（実績と今後）

## 過去4年間のアフリカでの取組み

<b>医薬品</b>		モロッコでの医薬品製造事業 国際機関向け直販事業 遠隔医療サービス事業	<b>飲料</b>		ビール生産販売事業横展開
			<b>FMCG その他</b>		マキタ商品取扱開始 肥料製造販売開始 日常生活用品生産販売事業
<b>リテール</b>		ショッピングモール(2号店オープン) ネット通販事業	<b>電力 インフラ</b>		地熱発電所建設 港湾クレーン建設 変電所リハビリ

## 新体制での新しい方向性

- 1 北・西部で強いCFAO社事業（L&C事業）の東・南部展開**
  - ・医薬品事業の販売網・バリューチェーンの拡大
- 2 東・南部で強い豊田通商の事業（R&E事業）の北・西部展開**
  - ・再生可能エネルギー事業展開（北部/西部）
- 3 アフリカに強い欧州企業との協業による現地ニーズ取り込み**
  - ・ハイネケン、カルフルーに続く有力パートナー、ニーズの発掘

**CFAO-豊田通商を一体化し、汎アフリカで新規事業開発を加速・拡大**

## 豊田通商株式会社 財務部 IR室

**E-mail** [ttc\\_ir@pp.toyota-tsusho.com](mailto:ttc_ir@pp.toyota-tsusho.com)

(東京本社)

**TEL** 03-4306-8201

**FAX** 03-4306-8818

◆ 当プレゼンテーション資料は、豊田通商株式会社およ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・売却、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。