

<2022年11月4日アフリカ事業説明会 主な質疑応答>

日時 : 2022年11月4日(金) 12:00~13:00

出席者 : CFO 岩本 秀之  
アフリカ本部 CEO アフリカ極 CEO Richard Bielle  
アフリカ本部 COO 南 浩二

Q. 昨今のアフリカ本部の利益面での大きな成長に関し、事業別、地域・国別でどのように評価しているのか。

A. 利益貢献ではモビリティ、ヘルスケアが大きく、消費財はマーケットポジションを構築している最中、インフラはポテンシャルがあるとみており、今後期待している。国別には、ケニア、コートジボワール、モロッコは安定成長の一方、ナイジェリア、アンゴラ等の天然資源に依存している国は資源価格が景気に影響する。当社はアフリカ全体の GDP 成長率に対し 2 倍の成長を目標としている。GDP 成長率は国により異なるため、顧客基盤を拡大することでニッチ市場だけではなく、マス市場へも展開し、将来的には各国の GDP の変化に左右されずに成長を続けられる土台を構築したい。

Q. 2012 年の CFAO の M&A から数年は業績が横ばいであったものが、この 2 年で著しく成長している要因は何か。

A. 2012 年時には、トヨタグループである豊田通商が親会社となったことで、既存のパートナー、特に自動車メーカー系との関係に変化があり商流や商材に影響があった。また 2015 年には原油価格の大幅下落により景況感が悪化し、業績が伸び悩んだ。その後、2016 年に豊通アフリカ事業と CFAO を統合、その後 2019 年にはトヨタの事業移管があり、その経営基盤強化が現在の収益アップに繋がった。構築に時間がかかったが、強固な収益基盤を確保でき、現在につながっていると考える。

Q. 消費財は今後利益が期待できるのか。また、インフラ戦略の成長の時間軸も教えてほしい。

A. 消費財は規模が重要であり、例えばスーパーマーケット事業ではこの 2 年で店舗数を積み増し、クリティカルマスと考えている売上 3 億ユーロを目指す。そうした取り組みでこの先、5 年間以内には利益貢献するとみている。インフラに関してはアンゴラでの港湾開発やケニアでの地熱発電等のプロジェクトがある。アフリカのインフラはまだまだ EPC が主体、今後は IPP 事業の拡大を目指したい。そのためには CFAO としても体制強化が必要である。実績としてはエジプトの風力で 250MW が稼働中で、今後追加で 500MW を開発中。例えば第一段階としてエジプトでの風力発電の 1 号案件が稼働中になり、2 号案件も検討している。全体で 70 程のインフラプロジェクト候補があり、そのうち、13 件は IPP であり、しっかりと取り組んでいく。

Q. 今後のアフリカの景況感を教えてほしい。

A. 昨今のインフレ影響はアフリカにも現れてきている。来年にはもっとインフレが進むと考えており、販売価格にいかにか転嫁できるかが重要。景況感の先行きは不透明であるものの、アフリカのポテンシャルはまだまだ大きいとみており、今後も成長が維持できると考える。過去、リーマンショックの時には、アフリカの利益は大きく落ち込むのではとの見方もあったが、結果的に大きな影響はなく、アフリカの底力が見直され、アフリカの注目度はさらに高まったと感じている。CFAOは170年間のアフリカでのビジネス経験がある。この経験を活かし、事業へ積極的な取り組み、現場に近いところでの迅速な意思決定を可能にさせ、今後も成長し続けていく。

Q. モビリティ事業は、現在ディーラー事業が収益の柱と認識しているが、今後どの取り組みが収益に寄与するのか。

A. CFAOのモビリティ事業は各分野が融合しており、事業のどの部分の利益率が幾らで、今後どう伸びると言うのは難しい。それよりも新しい顧客（B2C）を獲得する事で、更なる収益の拡大を目指したい。また、ディーラー事業と一口に言っても定義が難しく、単に新車の販売のみで得られるマージンは低いため、自動車販売バリューチェーンの全体を強化していく。販売においては新車と中古車販売、またメンテナンスサービスも収益の柱。KPIとして、販売ができなくてもコストがカバーできるアブソープションレシオを100%にするという目標がある。過去、CFAOは新車販売の利益が中心であったが、現在は日本などからのアフリカへの輸出、ディストリビューション（ディーラーに配車するビジネス）、ディーラーでの新車、中古車販売、サービス、パーツ、販売金融などが加わり、利益を伸ばしている。今後、KD生産ビジネスを拡大することで、現地で生産した車を現地で販売できることや、雇用拡大にも貢献できることから、社会課題を解決しながら事業を拡大して行く好事例。ただし一般的にKD生産ビジネスは完成車輸入販売に比べ高コストになる場合もあり、現地工場を立ち上げたい政府との協力により、輸入関税免除等サポートも得ながらどう利益に貢献するかを見ていく。

以上