

<2026年3月25日 アフリカ事業説明会 主な質疑応答>

日時 : 2026年3月25日(水) 10:00~11:30

出席者 : 平田アフリカ本部 COO

大塚アフリカ本部 COO

會田 CFO 補佐

Q. モビリティ事業におけるバリューチェーン(以下、VC)収益の利益構成比率は。また、今後も高い成長率を維持できるのか。

A. 収益の内訳の開示は実施していないが、VC収益に関連した指標としてはカスタマーリテンションがある。カスタマーリテンションを伸ばすことで部品やメンテナンスでの収益が伸びることに繋がる。現状、5年平均で南アフリカは55%程度、サブサハラは40%程度だが、トヨタのグローバル平均である60%をベンチマークとして取り組みを行っている。向上のための打ち手としては車両販売時にサービスメンテナンスパックをプリペイドで販売することなどで顧客の囲い込みを行う。他の取り組みとしては中古車の取り扱いを増やしていくこと。2019年に立ち上げたAutomarkでの取り扱い台数は4.5万台/年程度から5.5万台/年程度に伸びたが、これをできるだけ早く10万台規模引き上げたい。また、2019年に開始した2ndチャンネルである認定ガレージも足元100店舗強に増えた。これらのチャンネルを活用した純正部品の卸販売なども通じて、VC収益を拡大する。

Q. 中東情勢の影響は。特にドバイでのストックヤードの状況は。

A. 当社に限らず、足もとは各社影響を受けている。当社はドバイとアントワープに在庫拠点があるが、現状、ドバイの物流は止まっている。一部のドバイ在庫は滞留するが、物流はすでにアントワープ経由に切り替えており、物流面での影響は大きくなないと見ている。一方で、デリバリーそのものより、油価上昇によるインフレを懸念している。インフレが生じると金利上昇圧力がかかり、車の購買力低下につながる恐れがある。

Q. 地域特性としてモビリティ販売はサブサハラが強いと理解しているが、その背景は。また、今後のポテンシャルは。

A. 北アフリカはFTAなどの関係で欧州メイクが伝統的にシェアを持っており、当社シェアは高くない。現状、サブサハラの新車マーケットは北、南と比べると大きくないものの、人口分布はサブサハラが圧倒的であり、今後の成長ポテンシャルはサブサハラ地域にあると見ている。

Q. サブサハラのポテンシャルは中古車市場も含めてみているのか。

A. 中古車までを含めるとサブサハラはすでに大きな市場。ただし、中古車は各国・地域で規制が異なる。南アフリカでは中古車は輸入禁止であり、供給元が国内にのみに絞ら

れている。一方、サブサハラは中古車の輸入規制が導入されていないため、現状は中古車市場が新車市場を大きく上回っている側面もある。

Q. 再エネ事業について、インフレや制度変更による撤退もあると聞く。考えておくべきリスクは。

A. 高い競争力を持つ JBIC とのリレーションに加え、CFAO は 170 年の歴史で培ってきた各国政府とのコネクションもあり、各国の再エネの制度設計から入り込んで開発をできることが強み。また、CFAO の有するアフリカの知見・ネットワークにユーラスの有する再エネの知見が融合し、高い競争力を発揮している。5~6 年程度前にアグレッシブに再エネに投資をしていた会社は昨今の環境を鑑みて撤退をしている一方で、残っているメジャープレイヤーはアフリカのリスクを認識したうえで慎重に投資判断を行っており、当社としても組みやすいパートナー。また、NEXI の投資保険を付保するなど、最悪のケースに備え、リスク低減も図っている。

Q. ランドクルーザーなどの高利益率の車種の利益貢献の比率と今後のミックスの変化は。

A. 具体的な利益は開示できないが、ランドクルーザーは利益貢献が大きいモデル。足元は需要が旺盛で常にバックオーダーを抱えている状況であり、高い競争力を発揮できている。グローバルで見ても生産キャパシティを大幅に増やしているモデルではないが、今後も安定的に当社の収益基盤を支えると考えている。新たなランドクルーザーのモデルもローンチしており、取り扱いモデルを増やすことで利益を伸ばしていくことを考えている。

Q. ヘルスケアの今後の利益成長についてどのように考えているか。

A. 地域によって戦略は異なる。西アフリカは当社が強みを持つ主要マーケットだが、売価などは規制により利益がフィックスされている一方、競合の参入も少ない。人口や需要が増えれば収益が増え、安定成長を見込むことができる市場。一方で、東アフリカは自由市場のため、卸売と小売をセットにして VC を拡大し、シェア拡大、利益率の向上を目指す。

Q. 過去 3 年を振り返ると販売台数の伸長に比べ、利益が大きく伸びているが、その背景と今後の持続性は。

A. 昨今の台当たりの利益の上昇はユーロ高・円安の追い風を受けている側面もある。また、強い需要が持続することで値引き販売なく、高い利益率を維持できていることも大きな利益成長に繋がっている。ランドクルーザーは今後も高い競争力を維持できると見ているが、乗用車市場は中国車の進出などもあり、競争が激しくなっている。乗用車の販売台数の維持・向上が今後の利益伸長の鍵を握っている。また、販売面での取り組みに加えて、VC 収益の拡大も行うことで販売台数以上の収益向上を目指す。

Q. 生産キャパシティの制約もある中、高原状態にある販売台数を今後伸ばすことができるのか。また、どの地域を中心に販売台数が伸びるのか。

A. トヨタ車の2028年の30万台の販売計画は生産キャパシティを折り込んだ計画となっている。2030年代の50万台に向けては、現状2割程度になっているBtoC比率が3〜4割程度に伸びることが主要因。これには一定の条件が必要と考えており、中古車の輸入規制など、健全なマーケットが形成されることによる新車市場の拡大や政府の外貨規制に対し、現地でのKD生産を推進するなど、効果的な打ち手を実施することが肝要。地域としてはサブサハラ地域に高い成長ポテンシャルがあると考えている。

Q. モビリティ事業について、現状の利益ベースでは、北アフリカ、サブサハラ、南アフリカ、どの地域が強いのか。その地域は今後どのように伸長していくと考えているか。

A. モビリティ事業の利益はサブサハラ地域が大きな比重を占めており、ランドクルーザー系を中心とした商品力を背景に、政府・企業需要を着実に取り込んできた。今後も市場が求める商品を継続的に投入できるかが競争力の鍵となる。これらの領域を安定的な収益基盤としつつ、サブサハラでは中長期的にBtoC市場の拡大を見込んでいる。スズキとのアライアンスを通じてアフォードブルな小型車を拡充し、BtoC向けモデルを強化する。

Q. 今後10年でアフリカ本部の売上を3倍に伸長するという統合レポート等でのメッセージについて、過去の実績をもとに確度は高いと理解している一方、コロナ禍においても停滞なく每期安定的に成長してきた、その背景は何か。

A. モビリティ事業は現在、アフリカで約26万台のトヨタ車の販売実績を有しており、今後50万台規模まで拡大することを目指している。市場成長を取り込みつつ、先ほどのご説明の中で示した6つの重点取り組みを着実に実行することで、モビリティ事業単体でも約2倍の成長は十分に達成可能と見ている。

国別・事業別に見ると業績には凸凹があるものの、アフリカ54カ国に分散した事業ポートフォリオにより、全体としてバランスの取れた成長を実現している点が当社の強み。単なるオーガニック成長にとどまらず、積極的な投資や買収も継続しており、過去よりアフリカのGDP成長率約4%を大きく上回る成長を達成してきた。モビリティ、グリーンインフラ、ヘルスケア、コンシューマーの4事業領域それぞれで常に次の一手を打ち続けていることが、高成長の源泉であり、今後も想定している成長は十分に実現可能と考えている。

Q. インフレと金利上昇がリスクであると言及があったが、他に考えておくべきリスクシナリオはあるか。

A. アフリカ全体で景気が低迷するような事態がそれにあたるが、確率は低い。アフリカを面でもとらえていることで、長期目線で見れば大きな懸念はない。

Q. 予算の策定に関し、過度に保守的な印象。どのようなプロセス、仕組みで予算を策定しているのか。

A. アフリカ本部において最も影響が大きいのはCFAO社だが、傘下の170以上の事業体がそれぞれ個社毎に積み上げで予算を作成している。各社が着実にオーガニックの成長を遂げ、さらにCFAOとして今後の注力分野を定め、新しい投資や事業が加わり、それらを合わせてCFAO社としての予算としている。

モビリティ事業では、各国・各ディーラーからの積み上げにより先3年の販売計画を毎年策定し、ローリングで管理している。新車販売の粗利低下リスクに対しては、販売後のサービス・部品・金融等から成るVCビジネスが下支えとなっており、新車販売に加えてオントップで収益を積み上げるモデルである。今後5~10年はこれらVC領域の成長を見込んでおり、収益基盤を強化することで、安定感のある業績を構築していく。

アフリカ本部に限らず全本部、各個社が月次で積み上げの計画を立てている。本部傘下のビジネスユニット単位で議論し、その後本部単位での議論、最後に営業本部と経営が議論するという仕組み。その後、為替の見立てや時事的な影響等のみ考慮し、全社数値を見極めていく。社内管理も対外公表値もほぼ同一のもので議論している。

Q. 積み上げで予算を策定する中、期中の上方修正が発生する主要因は何か。

A. アフリカ本部においては、想定以上の利益が継続していることは事実であり、好況な市場やVCの拡大、チャレンジ領域の成長に加え、想定以上の円安進行なども要因となっている。

モビリティ事業においては、生産計画が月次で調整されている。他地域で生産調整が発生した場合、バックオーダーを抱えるアフリカ向けに、当初計画を上回る配車が行われるケースがある。これらの柔軟な需給調整が販売機会の上振れに繋がっている。

Q. アフリカ事業は長期的な目線でビジネスを見ているとのことだが、業績評価に対するインセンティブなどの設計はあるのか。

A. アフリカ本部においては、中心となるCFAO社において、計画に対するコミットメントは強く、ある種インセンティブとして作用する。一方、全社としては、個人のインセンティブという考え方ではなく、豊田通商の根源的な部分である、顧客に寄り添う、社会課題を解決するといった信念が浸透しており、短期目線でなく、長期的な価値創造を行うビジネスが賞賛されるような会社の風土になっている。

Q. アフリカ本部のグリーンインフラ事業におけるKPI（容量拡大、売上規模等）は何か。また、カントリーリスクに見合った収益を期待できるビジネスとなっているのか。

A. 本事業はパートナーと合弁会社を設立して持分投資を行う事業でもあることから、トップラインよりもボトム利益を重視する。長期目線のビジネスモデルであることから、投資後、即時収益貢献するのではなく、投資から2~3年後から徐々に収益貢献することをイメージしている。足元でアフリカに参入している案件はいずれも保守的な前提で組まれており、IRRでは2桁を確実に確保できると見ている。今後は、発電容量と

開発コストのバランスを取りながら、持続的な成長を図っていく。

Q. 中国車の脅威をどのように見ているか。アフリカにおける競争優位性は今後も維持できるのか。

A. 南アフリカでは、中国車が過去5年で市場シェアを約2%から20%へ急拡大しており、奇瑞・吉利・GWM・長安など複数メーカーが台頭している。背景には、中国国内需要の低迷による国外マーケットへの輸出攻勢がある。一方で重要なのは新車だけでなく中古車市場。トヨタ車は高い品質・信頼性を背景に、高い残価率を維持しているが、中国車が同水準を維持できるかは不透明。加えて、部品・サービス網の構築は容易ではなく、アフリカにおける当社のネットワークは依然として圧倒的な優位性を持つ。ランドクルーザーのような高耐久車は技術力の結晶であり、模倣困難なモデル。一方、BtoC領域では競争激化が想定されるものの、安心安全の商品品質、アフターサービス、部品供給、残価率、保険等を含むバリューチェーンを武器に、最終的には当社の競争力が勝ると見ている。

以上