

<2026年3月25日 アフリカ事業説明会骨子>

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

成長戦略



当社の“異能”の掛け合わせにより“次元上昇”を目指す



TOYOTA TSUSHO CORPORATION

會田 CFO 補佐：皆様、本日はお忙しいところお集まりいただきまして、ありがとうございます。改めまして、CFO 補佐の會田でございます。

当社のアフリカ事業のご説明に入る前に、まず、豊田通商の全社戦略の中でアフリカをどのように位置づけているのかについて、簡単にご説明させていただきます。当社は異能の総合商社として、事業と経営の次元上昇を実現することを全社戦略の軸に据えております。その中で私たちが重視しておりますのが、三つございます。収益性、競争力の源泉となる Core Value。社会課題の解決へと通じる Social Value。環境、地球課題への貢献である Nature Value。この三つを高めていく価値創造モデルを描いております。

今回ご説明するアフリカ事業につきましては、この申し上げた三つの価値が最も重なり合い、かつ次元上昇を体現できる領域だと考えております。当社は 170 年以上にわたりアフリカにかかわっておりまして、現在では CFAO を中心にモビリティ、グリーンインフラ、ヘルスケア、コンシューマーといった複数の事業領域を、アフリカ 54 カ国で面で展開しております。これは他社にはない、当社ならではの異能の取り組みであると考えています。

また全社戦略の観点では、アフリカは短期の市況変動を取りにくいようなマーケットではなくて、中長期での成長投資によって企業価値を押し上げる、成長エンジンと位置付けております。人口増加、経済成長、都市化の進展といった構造的な追い風の中で、当社は単なるものの販売にとどまらず、バリューチェーン全体に関与することで、収益性と社会課

題の解決を両立させる成長を目指しております。

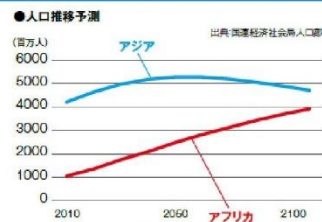
本日の説明会では、こうした全社戦略の中でアフリカ事業がどのように次元上昇を遂げようとしているのか、またどの分野、エリアでどのような成長機会があるのかについてより具体的にご説明してまいります。ぜひ、全社戦略とのつながりを意識しながらお聞きいただけますと幸いです。私からは以上でございます。

## アフリカ大陸を知る

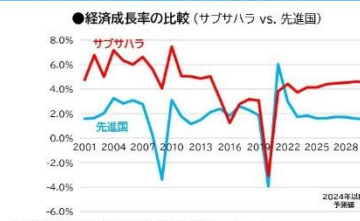


国数	54か国	国連加盟国の約1/4
人口	約15億人	世界人口の約1/6 (2024年)
面積	約3,000万㎡	日本の約80倍
名目GDP	3兆355億USD (2023年)	
1人あたりGDP	約2,000USD	日本の約1/17 (2023年)
自動車普及率	40台/千人	日本の約1/15

### 2050年には人口25億人へ



### 高い経済成長率



平田本部 COO : アフリカ本部 COO の平田でございます。普段はCFAOの副社長としてパリに拠点を置いていまして、毎月のようにアフリカに出張する生活を送っております。という話をするとどこに行くんですかと聞かれますのでご参考までですが、先月はカーボベルデ、セネガル、コートジボワール、ケニア、ウガンダ、この後、またパリに戻って南アフリカ、モザンビーク、チュニジアへ出張に行く予定です。年間半分ぐらいは出張に出ています、それでもなかなか54カ国を回れないということで、それほどアフリカのマーケットは大きいと考えております。

こちらに記載がございますように、アフリカの国は約15億人といわれていますが、これが2050年には25億人と世界の人口の4分の1を占めるといわれています。豊田通商は、いつも申し上げている「WITH AFRICA FOR AFRICA」というビジョンの下、この未来の子どもたちを含む25億人の人々とともに成長していきたいということで、日々事業を行っております。

ビジネスの上で、アフリカの魅力はなんといってもこの人口ボーナスと、人口ボーナスをベースとした高い経済成長率と考えています。実際のアフリカの国に行ってくださいと、なかなか数字からでは感じられない、成長を肌で感じる事がたくさんございます。実際、現場に行ってくださいと、当社の現場のメンバーは本当に目がいきいきして、なかなか最近の日本では見られないほど成長意欲にあふれている方がいっぱいいると感じております。

また、仕事柄、政府の方などと話す機会もございますけれども、イギリスやフランスとい

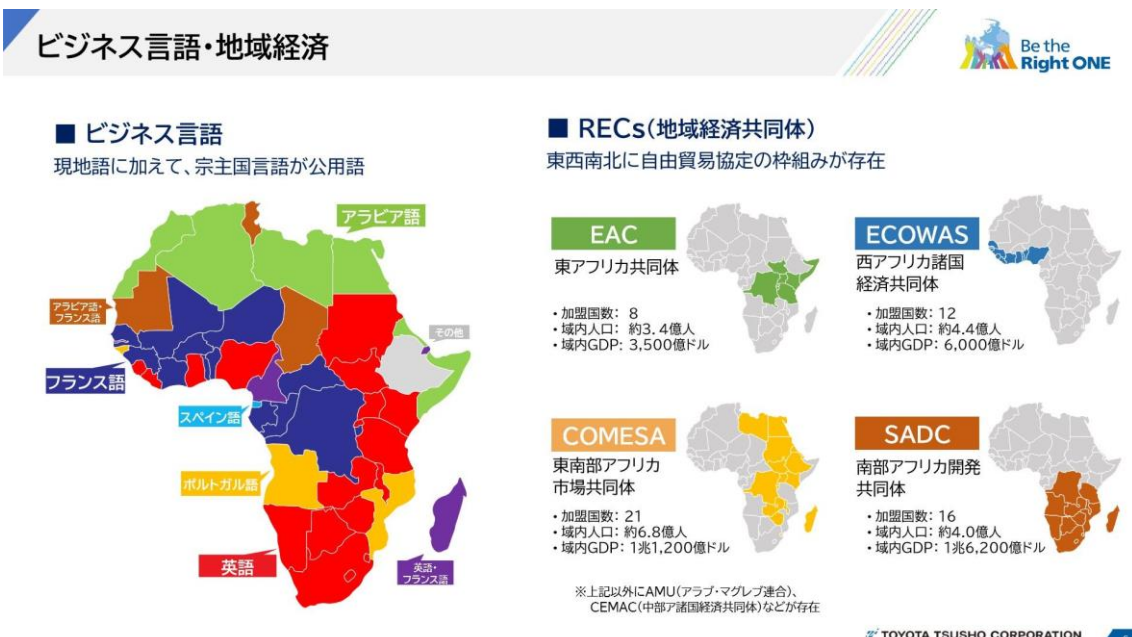
った外国の大学を出られた、非常に優秀な若い世代が多くおります。こういった方々からも非常に高い成長意欲が感じられるということで、ぜひこういった成長意欲の高いアフリカの人たちとともに成長したいというのが私たちの原動力ではないかなと考えております。

しかし皆様ご存じのように、アフリカは国々で状況が違いますし、人口も違いますし、経済規模も全く異なっています。一般的に経済成長を遂げるといわれている国でも、国の中でも地方によってはまた違いますし、実際そのタイミングや年によっても全くその状況が変わってくると考えております。

実は政治的にも、例えば政治的に安定している国でも、選挙の前後では非常に経済が振れますし、選挙の結果によってはその後、しばらく停滞することもございます。逆に、例えばウガンダとかカメルーンのようにずっと大統領が変わらない国でも、そのスピードは遅いですが非常に安定していることがいえると思います。例えばマリなどのように軍事政権が把握している国もありますけれども、逆にそこにもしっかりと人々がいて生活していますので、こういった国々も意外と安定した成長をしているのがアフリカの現状ではないかと考えております。

そういった意味で言いますと、こちらのグラフにある経済成長率はあくまで平均値になりますので、国によって全く状況はまちまちですので、なかなかこのグラフから正しいことが言えるとは思ってはおおりません。

ただ逆に言えば、これが示しているように全体で言うと平均4%ぐらいの成長を続けていますので、国によって波はありますけれども、全体でコンスタントに成長しているということですので、アフリカの全体の市場をどう攻めるか、どう取り込むかが多分、私たち豊田通商、CFAOの強みであるのではないかと考えております。



繰り返しになりますけれども、アフリカには54カ国ありまして、54カ国あれば当然、民族も言葉も文化も、ビジネスの習慣も全く異なってきます。例えば日本との関係、フラン

スとの関係といったことで、諸外国との関係もいろいろ異なってくると思います。こういった多様性に富んだ、要は One AFRICA ではない 54 の違うアフリカに、それぞれに適したビジネスを展開することが必要だと考えている次第でございます。

一方で、われわれも 54 カ国全てに違うアプローチをすることはできませんので、言語や経済圏のくくりの中で、いろいろ考えていかなければいけないと考えております。

非常に簡単なくくりは、北と西と東と南となります。例えば西アフリカの国でも、その中で経済の規模とか発展のスピードが全く異なってくるので、各地域の中でもメリハリをつけた投資が必要になってくると考えております。そういった意味では事業ごとにある程度、ターゲットの国を絞っていくことが必要になりますが、われわれが考えているのはここで絞り過ぎないことだと考えています。特定の国に集中してしまうと、その国に何か起きた場合にわれわれも一緒にこけてしまうこととなりますので、影響を最小限にするためには、アフリカ全体の中でバランスのとれた地域、事業のポートフォリオを組んでいくことが大切だと考えています。

このポートフォリオが機能した状態においては、個々の国が変動したとしても、それに一喜一憂することなくアフリカを面で捉えて考えること。そしてこの面で捉えることができるのが、当社のアフリカでの強みではないかと考えております。



それではこのまま、事業概要に進ませていただきます。こちらはだいぶ見慣れた図かと思いますが、これがまさに当社の今、申し上げたアフリカを面で捉えたイメージではないかと考えております。

アフリカ 54 カ国をモビリティ、グリーンインフラ、ヘルスケア、コンシューマーという四つの事業でカバーしています。このまさに 4 事業かける 54 カ国のネットワークが面となり、これが当社の強みだと考えている次第でございます。

例えばモビリティ事業だけを見ても、西アフリカの国が非常に良いときでも、東アフリカの国が悪い年。逆に東アフリカの国の良いときは西アフリカの国が悪い、というような全



在をしています。なので、こちらに記載のある2012年のCFAOの買収の後から完全子会社化、アフリカ本部の設立といった豊田通商、CFAOの統合の流れを現場で体験したメンバーの1人でございます。

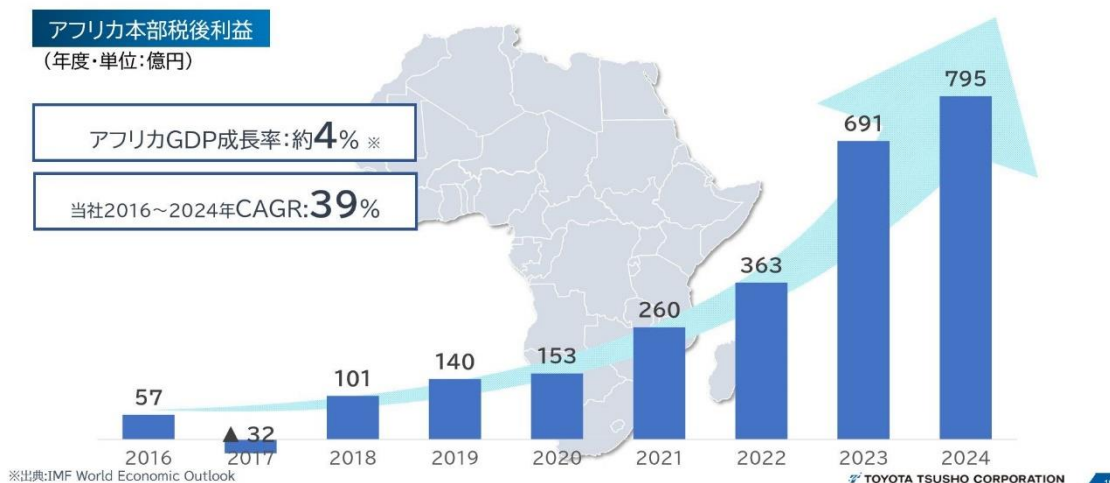
この2017年にアフリカ本部を統合した、設立した際に、旧豊田通商の事業体を含めたアフリカの事業体は全て、いわゆる Report to Paris に変わり、私自身も報告先が日本からパリに変わったことがございます。簡単に言うと報告先の上司が日本人からフランス人になったということです。仕事の考え方、進め方など様々な面で違いがあり、当初は私も現場で戸惑いました。加えて、実際は買収した側とされた側というものもあって、実際の現場ではさらに難しい距離感を感じていました。現在では、そのような時期を乗り越え、CFAOと豊田通商がイコールの立場で、お互いの良いところを認め合う、尊重し合うことで大変うまく融合が進んだと考えています。

この2017年のアフリカ本部を設立して、アフリカの事業を全てCFAOの傘下に統合した判断、それから2019年にトヨタ自動車さんからアフリカの営業業務を全移管していただいたことが、この後の当社のアフリカの事業の成長の起点であったことは、間違いないと考えております。

## アフリカ事業における利益推移



### アフリカの市場成長を上回る高い成長力を発揮



こちらが統合からの軌跡になります。実は来年2027年は、CFAOの買収から15年、そしてアフリカの事業統合から10年という節目の年になります。先ほども申し上げたようにこの10年間、実際、いろんなドラマはありましたが、お互いを尊重しながらもそれぞれの本来の良さを失わないように、慌てず焦らず、現場での統合と融合が進み、親会社、子会社という関係ではなくて、「WITH AFRICA FOR AFRICA」というアフリカのビジョンの下、豊田通商とCFAOが文字どおり一体となって、アフリカとともに成長を遂げてきた軌跡の結果が、こちらの数字に表れているのではないかと考えております。

先ほど四つの事業のアンテナで、その国、その市場をさまざまな角度から見るとお話ししましたが、当然、このアンテナは人であって、先ほど言ったようにただ見るだけでは駄目

で、現場でしっかり感じる、肌感覚がとても大切だと考えています。

CFAO のメンバーは非常にこの点に長けています。現在、CFAO の幹部メンバーのほとんどが複数カ国、アフリカの駐在を経験しており、中にはフランスに戻らず、ずっとアフリカの国を転々としてきたメンバーがたくさんいます。こうやって現場で鍛えられた肌感覚は非常に鋭くて、これによって現場の状況を見て即決して行動する速さが CFAO の強さの秘訣であり、またアフリカでビジネスを行っていくうえで非常に大切なところであり、かつ当社の強みではないかと考えています。

このような話を聞くと、感覚とか直感で経営しているのかと誤解されるかもしれませんが、CFAO のメンバーはフランスのグランゼコールという非常に優秀な大学を出て、肌感覚と実際の知識、両方合わせた非常に合理的な判断が日々、迅速に行われるとご理解いただければと思います。

このように、単にお互いの良いところを足し合わせるだけではなく、かけ合わせることで当社の社長の今井がよくいっていますように、次元上昇が今も現在進行形で起き続けているのが当社のアフリカ事業だとご理解いただければと思います。



この後、事業ごとの詳しい説明に入りますが、ここで改めてアフリカ事業の基本的な戦略についてご説明させていただきます。

先ほど4事業と54カ国のネットワークが面となり、当社の強みであるご説明させていただきましたが、この面展開の中で行われている各事業のバリューチェーンの拡大も成長のドライバーとなっています。

豊田通商、CFAO はもともといわゆる商社なので、コアとなるビジネスは輸入、卸売、物流となり、事業ごとにその事業の拡大の経緯は少しずつ異なりますが、基本的には川中から川上、川下までのバリューチェーンを広げ、つなげることで、機能、価値を拡大してさらなる成長を行っています。

この地域の拡大とバリューチェーンの拡大による新たな提供価値の創造のかけ合わせでア

フリカを面で捉え、アフリカの成長率を上回る事業成長を今後も目指していきたいと考えております。

それでは、ここから各事業の説明に移らせていただきます。

## 当社アフリカモビリティ事業 概要



**主要4事業により顧客ニーズに応え、収益の最大・安定化を目指す**

豊田通商 単体	CFAO
<p><b>1. トヨタ自動車 地域営業部として全54カ国を管轄 (2019年トヨタ自動車株より営業機能を業務移管)</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・代理店マネジメント</li> <li>・価格/収益管理</li> <li>・アフターセールス支援</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地事業体管理(含製造)</li> <li>・商品/需給/販促機能</li> <li>・車両/部品 輸出業務</li> </ul> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="background-color: #ccc; padding: 2px 5px; font-size: x-small;">独立代理店 (16)</div> <div style="margin-left: 10px;">↓</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; font-size: x-small;">CFAO代理店 (32)</div> <div style="margin-left: 10px;">↓</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 2px 5px; font-size: x-small;">南アフリカトヨタ (4) (TMC 100%)</div> <div style="margin-left: 10px;">↓</div> </div> <p style="font-size: x-small;">()内は国数</p> </div> 	<p><b>2. マルチブランド 代理店経営</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px; font-size: x-small;"> <p>トヨタを中心としたマルチブランドの代理店をアフリカ各国で経営</p> <p>例. トヨタ 32か国 スズキ 32か国</p> </div> </div> <p><b>3. 南アフリカ(南ア)におけるディーラー経営</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px; font-size: x-small;"> <p>南ア最大級の販売店をマルチブランドで経営</p> </div> </div> <p><b>4. 南アフリカにおけるサプライチェーンマネジメント</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px; font-size: x-small;"> <p>南アトヨタ向けを中心にサプライチェーンをマネジメント 自動車部品会社への出資</p> </div> </div>



13

大塚本部 C00：アフリカの Core Value とも言えますモビリティ事業について、私からご説明いたします。

私たちモビリティ事業の概要を申し上げますと、まず豊田通商単体では、トヨタ自動車よりアフリカ全 54 カ国のビジネスの移管を受けておりまして、アフリカ大陸全体を管理させていただいているのが一つ目です。

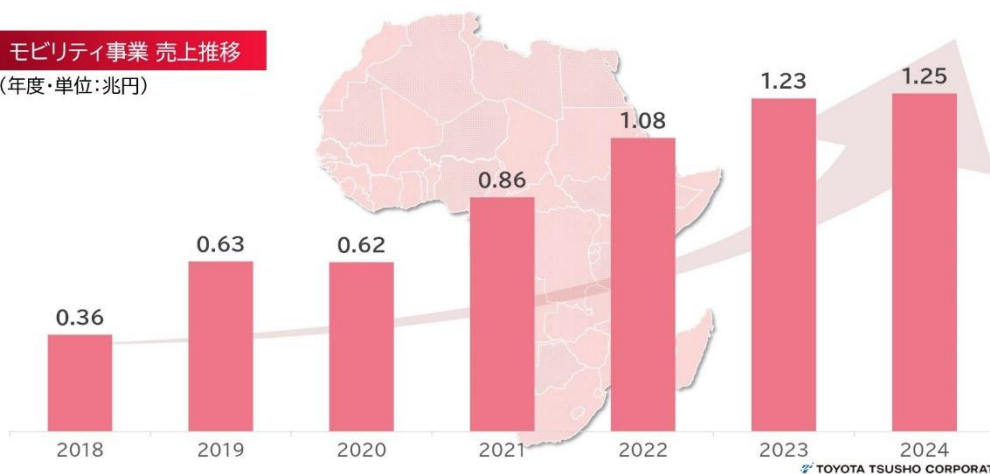
それから CFAO の子会社を通じてやっているビジネスとしては、トヨタを含むマルチブランドの代理店経営、それから南アフリカでは南アフリカ最大のディーラーを経営、それから南アフリカにおけるサプライチェーンマネジメントをやるといった、四つのビジネスを通じて、アフリカでモビリティの事業を展開しております。

モビリティ事業 売上推移



現地ニーズを捉え、安定的かつ高い成長を実現

モビリティ事業 売上推移  
(年度・単位:兆円)



売上の推移でございます。先ほどの歴史にもありましたとおり、2019年にトヨタ自動車から全業務移管を受けてから今日に至るまで成長を続けさせていただいており、売上ベースでは2024年では1兆円を超えるレベルまで成長を遂げ、今後もアフリカの成長とともにこのビジネスの成長を考えていきたいと思っております。

アフリカ市場の‘機会’と‘リスク’



変化と不変の‘二面性’

**変わりゆくアフリカ**

 <b>所得増</b> US\$5,000 US\$2,900 2020 2024	 <b>進む都市化</b>	 <b>加速するアフリカDX</b>	 <b>CN加速・再エネ投資増</b>
--	---	---	---

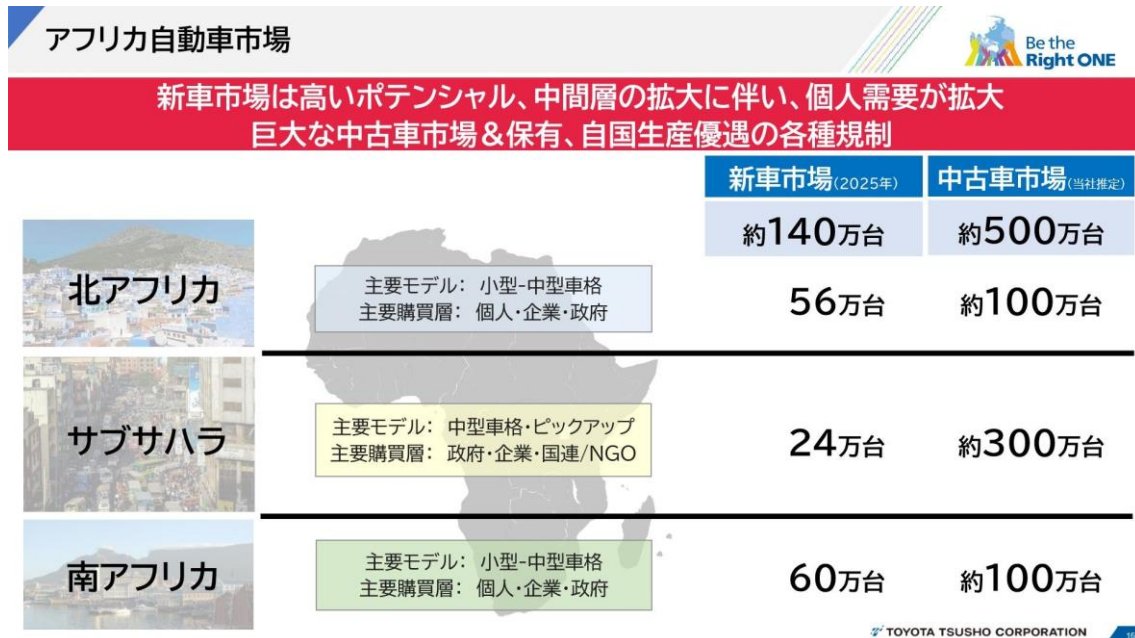
**変わらぬアフリカ**

 <b>異なる54か国</b>	 <b>依然残る未開発地域</b>	 <b>脆弱なインフラ</b>	 <b>劣悪な交通渋滞</b>	 <b>政治統治の脆さ</b>	 <b>不安定な為替</b>	 <b>続く紛争</b>
---	---	--	---	---	--	--

しかしながら、やはりアフリカはオポチュニティとリスク、二面性があります。先ほどご紹介させていただいた所得や人口が増える、都市化の進展、リープフロッグによるDX、カーボンニュートラルの流れに乗った都市化、プラスの面も多々ございますが、やはり面で押さえながらも国々、54カ国は1個1個全部違います。民族もカルチャーも国の制度も違います。

それから都市化が所得を中心に進む一方で、地方のエリアが残り、そこへどのように対応

していくかという問題。また、インフラが大変脆弱であり、その結果でもございますが、政府の統治の難しさ、ローカル通貨の為替の不安定さ、紛争の継続。こういうように、明るい部分と暗い面の両方が内在しながらアフリカは先に進んでいるとご理解いただきたいと思います。



アフリカの自動車市場ですが、全体を俯瞰すると昨年度で大体 140 万台の新車市場がございました。反面、その 4 倍程度の中古車市場がある状況です。

マーケットを北アフリカ、真ん中のサブサハラ、南アフリカと分けて見ると、北アフリカと南アフリカのマーケットボリュームは大きく、それぞれ 60 万程度のマーケット。一方、サブサハラといわれている真ん中のエリアについては伸長していますが、まだ 24 万程度となります。もう一つ注目いただきたいのは、中古車です。サブサハラのエリアについては新車市場の 10 倍以上の中古車市場があります。主に日本からの輸出中古車になりますが、このようなものが流通している市場、地域の特徴を持っています。

アフリカ自動車市場・トヨタ販売



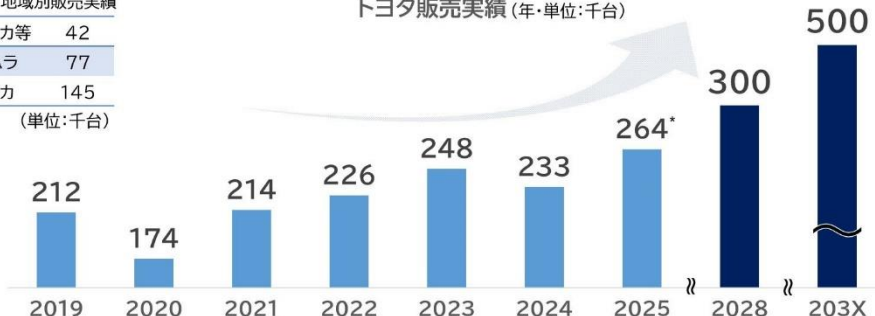
COVID-19以降、シェアを堅持し台数伸長中

\*2025年 地域別販売実績

北アフリカ等	42
サブサハラ	77
南アフリカ	145

(単位:千台)

トヨタ販売実績(年・単位:千台)



市場(千台)	1,237	973	1,200	1,173	1,161	1,200	1,388
シェア(%)	17%	18%	18%	19%	21%	19%	19%

こちらは我々の主のビジネスである、トヨタの販売台数です。2019年に業務移管させていただいたときには20万強の販売でした。COVID、半導体不足によって凹凸がありますが、基本的には一貫して右肩上がりの成長を遂げており、昨年は26万4,000台の販売をしています。マーケットシェアも19%まで伸長しています。

おそらく2028年ぐらいには最初の目標としている30万台を実現し、2030年代には50万台ということで、足元の数字から倍増させていくような数字を目指しながら成長を続けていきたいと考えている次第です。

トヨタ 地域経営ビジョン・重点取組事項



地域経営ビジョン実現に向けて重点取組事項を推進中

地域経営  
ビジョン



2030年に  
向けた  
重点取組事項

重点取組事項  
6ピラー

- ① ‘アフリカのための’商品強化
- ② ‘産業報国’に向けた生産事業の強化
- ③ ‘町いちばん’ネットワーク強化
- ④ アフリカに最適な‘マルチパスウェイ’によるCN推進
- ⑤ ‘新しいUX創造’を通じた販売変革
- ⑥ ‘新車から中古車まで’バリューチェーン事業の強化

このトヨタのビジネスに取り組むにあたって一番大事にしているのが、ビジョンに掲げています「WITH AFRICA FOR AFRICA」です。アフリカのために、アフリカの幸せの量産ということを実現するビジョンを掲げ、ビジネスに取り組ませていただいております。下に重点取

り組み事項として六つのピラーという形でこれらを重点取り組みとして取り組んでおります。

この中でも一番大切にしているのは1番目、2番目。後にご紹介しますが、アフリカの車は実はアフリカの人々の生活に根ざしたライフラインそのものです。これがなくなったらアフリカの人々が生活していけない。こういうことを考えると、やはりアフリカの人々に合った車を安定的に提供していきたい。

それから自分たちがビジネスで成長するだけでなく、アフリカの人々の生活を豊かにする、国を豊かにする。産業報国の考え方を持って、アフリカの事業開発に取り組んでいきたいということを重要視して取り組んでおります。

**トヨタ 主要モデルラインアップ**

ピラー① 商品

Be the Right ONE

B2B B2G モデル	<b>Land Cruiser (LC) 群</b>  LC300    LC Prado LC70    LC FJ	<b>IMV*群</b> *IMV: Innovative Multi-purpose Vehicle  Hilux Single Cab. (IMV1)    Hilux Extra Cab. (IMV2) Hilux Double Cab. (IMV3)    Fortuner (IMV4)	<b>通勤ター群</b>  ACE Hiace
	<b>GR</b> モデル 	<b>スズキOEM群</b>  Urban Cruiser    Rumion    Starlet Cross Starlet    Vitz	<b>NEV</b> BEV bZ4X/Touring    New Hilux PHEV RAV4 HEV Corolla群 IMV群 MHEV
B2C モデル	<b>Corolla 群</b>  Corolla Cross    Corolla Sedan    Corolla Hatchback		

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

ご承知の車も多いと思いますがアフリカにおいて扱っているトヨタ車です。上段に書いていますのが BtoB 向け、もしくは BtoG、政府向けの車です。今のアフリカの市場の段階ではこのエリアの需要が中心となっておりまして、全体の 8 割程度が BtoB、BtoG の需要だにご理解ください。

ここで中心として売らせていただいているのが、ランドクルーザーの群、それから IMV と呼んでいる、ピックアップトラックであるハイラックス、フォーチュナーといった南アフリカで生産している車、それから日本でもおなじみのハイエースをアフリカの皆様の足として販売しています。

一方で下方の BtoC、今後伸びゆく中間層向けのモデルでは、中心となるのは真ん中にある、スズキさんとのアライアンスを基に供給いただいているスズキさんからの OEM 車。こういった車を中心に BtoC のお客様、伸びゆく中間層に売らせていただいております。加えて昨今、カーボンニュートラルの動きも加速しているので、ハイブリッドを中心としながら、バッテリーEV までラインナップを用意し、マルチパスウェイでの電動車のラインナップを構えている商品展開を実施しております。

スズキ株式会社との協業

ピラー① 商品



協業開始から取り扱い車種・台数は着実に伸長、B2C販売に大きな寄与

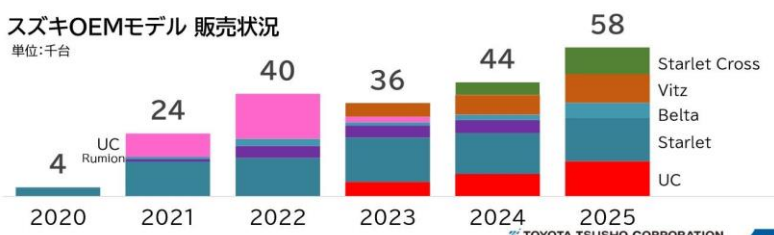
2018年3月

トヨタ-スズキ アライアンス開始



スズキOEMモデル 販売状況

単位:千台



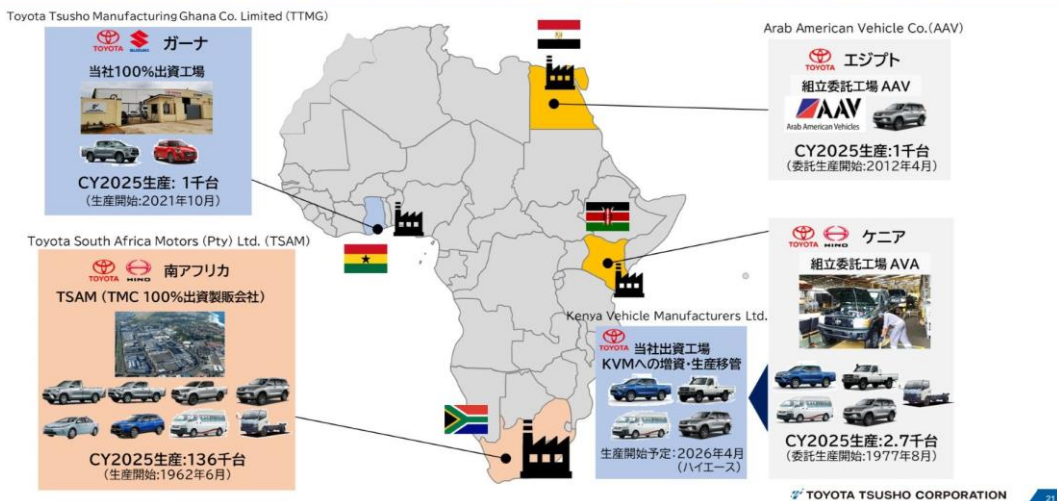
スズキさんとのアライアンスに触れさせていただきますと、2018年にトヨタさんとスズキでアライアンスが締結され、今、われわれは右の上段にあるとおり、車では全部で6車種を売らせていただいております。おかげさまで台数は順調に伸長しており、全体で6万台を数える規模まで拡大しています。

アフリカ 自動車生産拠点

ピラー② 産業報国



アフリカでの現地生産を推進、現地に根差したビジネスでアフリカと共に成長



先ほど触れた産業報国に関係するところです。我々は現在、アフリカの4拠点で生産事業をしております。一番大きいのはトヨタの100%出資の生産会社になりますが、南アフリカでの生産事業。それから当社が出資しているのが、ガーナでの簡易組立の生産事業。それから現在、ケニアとエジプトでも生産委託というコンサインメント型の生産事業を展開しております。ケニアについては、コンサインメント型の生産事業を今年4月ごろより、当

社出資の工場へ順次移管し、当社工場として生産事業に取り組む予定です。

**アフリカ ネットワーク戦略**

ビラー③ 町いちばん



**新車に加え中古車ユーザー捕捉のため、1st / 2ndチャンネルネットワークを展開**

アフリカ保有台数構成とトヨタネットワーク

**1st チャンネル**

- ・正規ディーラー
- ・代理店認定サービス店



**2nd チャンネル**

Team TOYOTA 認定ガレージ





1st/2nd チャンネル 機能と狙い

	1stチャンネル		2ndチャンネル
チャンネル			
機能	ディーラー	代理店認定サービス店	認定ガレージ (修理 + メンテナンス)
イメージ			
展開方法	都市部にて ・代理店直接投資 ・独立資本による投資	正規サービス網拡充のため代理店が展開	優良外部ガレージを認定

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

続いてネットワークについてです。アフリカは54カ国あり、大変大きい大陸です。大陸の中にアメリカ、ヨーロッパ、日本、中国、すべて入る大きさです。その中で最も大切にすべきことは車を販売するだけでなく、販売した後、どのようにしてお客様をケアしていくか、という点を大変強い使命感を持って取り組んでおります。

そのためにもこの図の通り、私たちは正規ディーラー、代理店認定サービス店と呼ぶ1stチャンネルをしっかりと構えながら、さらには中古車に乗っているお客様もしっかりケアできるよう、トヨタ認定のガレージを2ndチャンネルとしてアフリカ域内で展開しています。このように1stチャンネル、2ndチャンネルという形で、可能な限りアフリカのトヨタの皆様をお世話するという町いちばんのネットワークをつくっている次第でございます。

CN推進に向けたマルチパスウェイ強化 ピラー④ マルチパスウェイ

当面の現実解は依然HEV、マルチパスウェイ(MPW)化に向けた黎明期がスタート

2025	2030	2035
HEV普及期	MPW黎明期	MPW展開期
<p><b>1. NEV導入方針</b></p> <p>HEV/MHEV アフリカ全54か国に導入 BEV/PHEV 恩典・政策に連動し導入</p> <p>NEV恩典MAP</p>	<p><b>2. NEVラインナップ強化</b></p> <p>BEV 4モデル bZ4X/Touring C-HR BEV* Lexus RZ</p> <p>HEV 17モデル Corolla Cross RAV4 UC 欧州モデル 3 Crown Lexusモデル 8</p> <p>PHEV 4モデル RAV4 C-HR* Lexus NX/RX*</p> <p>MHEV 3モデル IMV Series UC</p>	<p><b>3. NEV販売推進</b></p> <p>HEV販売員トレーニング HEV/BEV販売員トレーニング 代理店教育活動</p> <p>本格的マーケティング開始 ネット広告・現地イベント 販促活動</p> <p>2025 ケニア・大統領面談 2025 南ア・大統領面談 渉外活動</p>

TOYOTA TSUSHO CORPORATION 23

それから先ほど少し触れました、カーボンニュートラルの動きに伴う電動車の普及でございます。アフリカにおいて、先進国とは随分違っているのがこの電動車の普及の状況でございます。まだまだバッテリーEV やプラグインハイブリッドは、普及の入り口に立っている状態でございます。

表の中にございますとおり、関税などを含めた税優遇がされる国は10カ国強でございますが、購入インセンティブといった制度が導入されている国はございません。よって、ハイブリッドを中心としつつ、政府方針の転換や制度導入、電動車需要に即座に対応できるように、ハイブリッドのみならずプラグイン、バッテリーEV まで、幅広いラインナップを構えながらアフリカで対応を今進めている最中です。

バリューチェーン(VC) 事業強化 ピラー⑥ VC

VC利益の「手の内化」に向け、新車～中古車まで大きく6つの活動を展開

新車			中古車	
架装・用品	リース・金融・保険	アフターセールス	汎ア認定中古車販売 中古車輸出	2ndチャンネル & 市販部品
1	2	3	4	5
<p><b>架装・アクセサリ事業</b></p> <p>代理店・集中在庫拠点での架装/アクセサリ事業拡大</p>	<p><b>リースを軸にした販売金融・保険</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>フルメンテナンスリース</li> <li>残価設定型ローン</li> <li>トヨタ保険</li> </ul>	<p><b>顧客維持活動～基本活動の徹底～</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サービスパッケージ</li> <li>延長保証</li> <li>廉価版部品 開発/拡大</li> </ul>	<p><b>認定中古車販売</b></p> <p>AUTOMARK CERTIFIED PRE-OWNED VEHICLES TOYOTA</p> <p>カーバイディーエム社との協業による中古車輸出拡大</p>	<p><b>サービス網展開 市販部品販売</b></p> <p>認定ガレージ網 拡充</p> <p>市販部品 販売拡大</p>
<p><b>6 コネクテッド</b> </p> <p>Toyota Connected Africa社によるアフリカならではのサービス提供</p>				

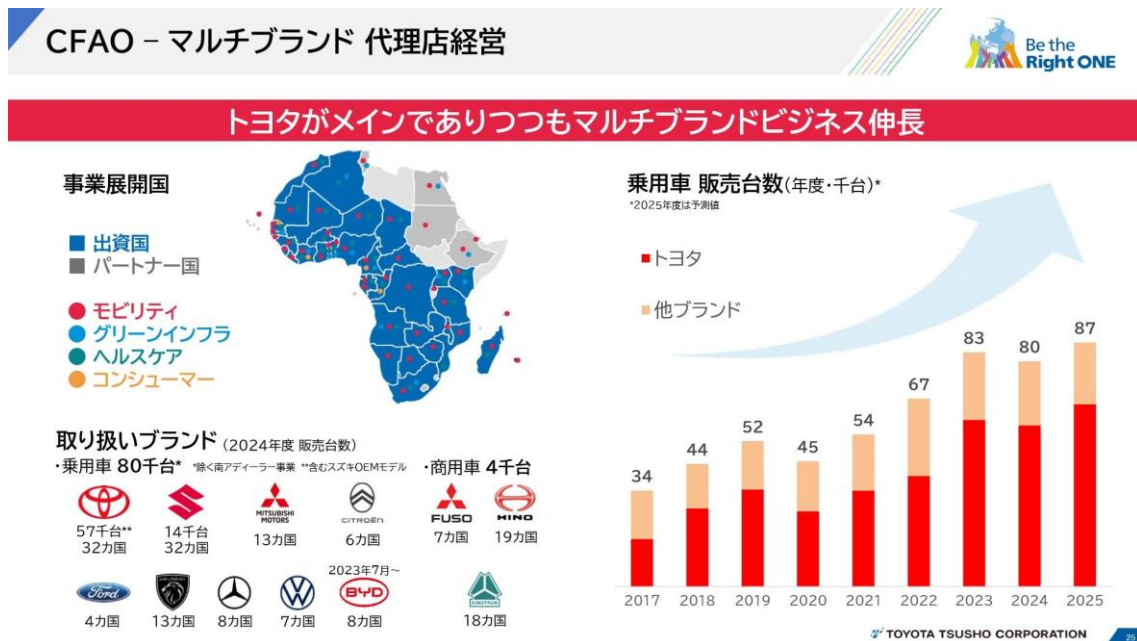
TOYOTA TSUSHO CORPORATION 24

それから先ほど新車の販売、それからネットワークをいかにつくっていくかというお話に

少し触れさせていただきましたが、やはり車のビジネスは新車を売るだけで終わりではなくて、いかにその後、お客様の生活とともにカーライフを豊かにしていく、安心安全のカーライフにしていくかという観点で、架装・用品の販売、お客様が車を買いやすくするためのサポート、という観点でリース・販売金融、安心して乗ってもらうための専用保険。それからしっかりとアフターセールスを提供することが重要だと考えています。

中古車につきましても、安全と安心を担保した認定中古車をアフリカで販売する。それをさきほど説明した、町いちばんのネットワークでカバーできるような、2nd チャンネルのネットワークでカバーしていく考えです。

また、昨今ではコネクテッド、DX 化等を含め、お客様とのリテンション、接点の持ち方がコネクテッドに変わってきていますので、これについても Toyota Connected Africa という会社を立ち上げて、現在取り組んでいる最中です。



これまでトヨタのビジネスを中心にお話しさせていただきましたが、最後に CFAO のマルチブランドの代理店のビジネスについて触れさせていただきます。

先ほど CFAO のアフリカでのフットプリントという形で、アフリカ大陸での面での展開を触れさせていただきました。これらの国々で、取扱ブランドで申しますと約 10 ブランド近くブランドを扱い、マルチブランドとして CFAO は代理店を経営しております。

メインとなるのはトヨタ、スズキの車ですが、日系で申しますと三菱、欧州系で申しますとメルセデス、ルノー、フォルクスワーゲン、はたまた最近では中国のバッテリーEV の BYD 社の取扱いも始めております。

トヨタが販売のかなりを占めますけれども、他のマルチブランドを含め、CFAO の自動車の販売は右肩上がりに市場とともにかなりの成長を遂げさせていただいております。

## CFAO - マルチブランド 代理店経営



コートジボワール



ガーナ



ベナン



セネガル



ルワンダ



ケニア

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

こちらは国ごとのショールームをイメージとしてお出ししております。コートジボワールやガーナ、セネガル、ルワンダにあるとおり、専用のショールームを構えながらやっている国もあれば、右上のベナンのようにトヨタとスズキが一緒になってやっているような、いわゆるマルチブランドのような店舗も、国の事情、マーケットの事情に応じながら柔軟に構えながらビジネスを展開している次第です。

## CFAO - 南アにおけるディーラー経営



南アで最大級の自動車ディーラーグループ  
マルチブランドに取り扱い、販売店を展開

- 事業内容: 新車・中古車販売、レンタカー事業
- 従業員数: 約5,200人
- 新車販売台数: 26,800台 (2024年度)

<主な取扱ブランド>



TOYOTA TSUSHO CORPORATION

もう一つ、CFAOのモビリティビジネスで冒頭に申し上げた南アフリカのディーラー経営でございます。こちらは南アフリカの最大のディーラーを買収し、それをCFAO SAとして今、経営してございます。主なブランドはやはりトヨタが販売のメインになりますが、右上にある通り10を超えるブランド、日系、欧州系、それから昨今、伸長著しい中国系を含めて販売し、南アフリカの国の発展に寄り添いながらディーラービジネスを展開してお

ります。

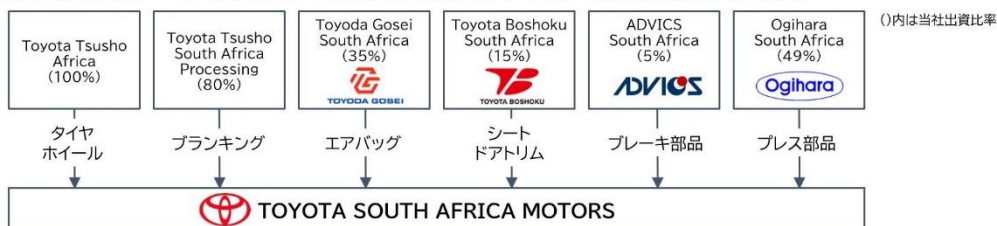
## CFAO – 南アにおけるサプライチェーンマネジメント



・サプライチェーン管理/生産部品組立を通じて南アトヨタ等に部品を供給、自動車産業に貢献



・自動車部品会社への出資を通じて部品現地調達比率の向上及び雇用創出に貢献



TOYOTA TSUSHO CORPORATION

最後に、南アフリカで生産支援についてです。豊田通商としてタイヤのホイールの組付をやり、TOYOTA SOUTH AFRICA に供給していることに加えて、ブランクング、エアバッグ、シート、ブレーキ、プレス部品等、パートナーと組みながらサプライヤー経営をさせていただいて、安定的な部品の供給を TOYOTA SOUTH AFRICA に供給し、南アフリカの自動車産業を支えることに貢献しております。

私からのモビリティ事業の説明は以上となります。どうもありがとうございます。

## ヘルスケア事業 概要



### アフリカの高品質な医薬品へのアクセス向上に貢献

- 医薬品販売(卸売・小売)
  - ・卸売: 24カ国、11,000 の薬局・病院に毎日配送
  - 500社の医薬品メーカーの30,000品目取扱
  - ・小売: 薬局事業参入(2022年)
- 医薬品の生産
- 医薬品キット供給(国連機関向け)
- ワクチン保冷輸送者車普及によるラストマイルデリバリー改善



展開国 24カ国

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

平田本部 C00 : こちらがヘルスケア事業の全体像となります。ヘルスケア分野においては医薬品の販売事業、生産事業、また医薬品キットの供給などを行っております。

医薬品卸売事業に関しましては西アフリカを中心に 24 カ国で展開しておりまして、約 1 万件以上の薬局、病院向けに 500 社の医薬品メーカーから約 3 万品を納入している状況でございます。小売につきましては現在、ケニア、ウガンダの 2 カ国、それから医薬品の製造に関しましてはモロッコ、アルジェリア、南アフリカの 3 カ国で展開しております。



アフリカ事業全体の説明の中でお話しさせていただきましたように、アフリカでは地域展開とバリューチェーンの拡大を基本的な戦略としております。こちらのスライドはバリューチェーンの拡大の状況でございます。

中段の医療品卸売業がヘルスケア事業の源流でありまして、現在もコアな事業になっております。フランスの北部、ルーアンという市の近くに集中倉庫を持っておりまして、こちらでフランスなどのいろんな所から医薬品を集荷して、仕向け地ごとに仕分けを行った後、アフリカの各地にある当社自社の倉庫に輸出を行います。

各国の自社倉庫でさらに病院、薬局、または地方の配送拠点に向けて個別の仕分けを行って、そこから配送を行う事業を行っており、この現地の配送事業も自社で行っております。

そしてその後、2015年には国連、病院、NGOなどに医療キットを納入する MISSIONPHARMA という会社を買収し、現在、インドに出荷倉庫を保有しておりまして、現地のニーズに合った医療キット、そのまま医療行為を行うために必要な医療器具をパッケージしたものをアフリカの国々に輸出しております。

左上の医薬品メーカーの現地製造を買収する形で、モロッコ、アルジェリアで医薬品の生産事業にも参入しております。医薬品メーカーが高付加価値の医薬品に生産、リソースを集中するなかで、アフリカ現地の生産は現地に委託する形をとっており、その需要は日々増加しておる次第でございます。

最後に左下、小売事業への参入。2025年に、ケニアで最大の医薬品ネットワークを持つ Goodlife 社を完全子会社化しております。

ヘルスケア事業戦略



アフリカにおける医薬品流通のマーケットリーダーを目指す



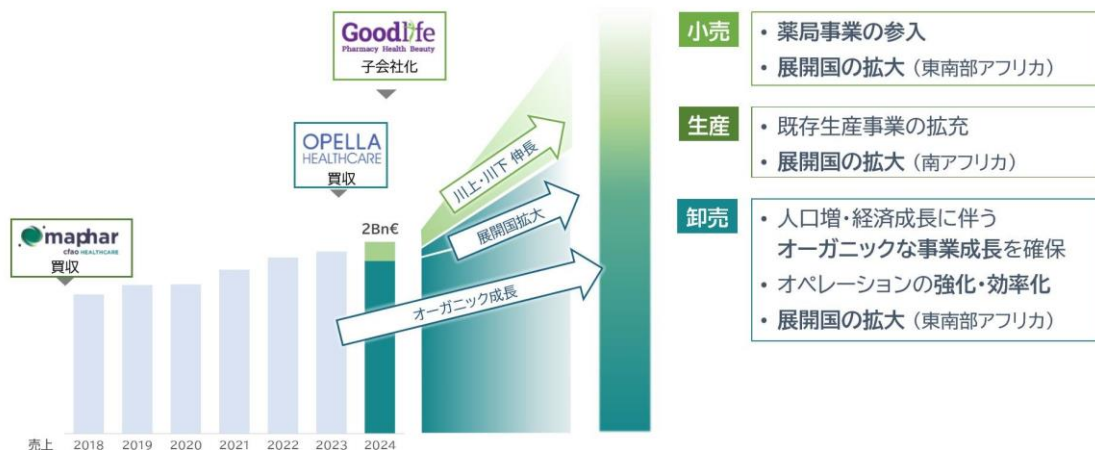
こちらのスライドで、アフリカ地域展開の状況とバリューチェーンの拡大をまとめてみました。先ほどご説明いたしましたように、マトリックスの中央辺り、フランス語圏の卸売がヘルスケア事業の源流となっております。そこから左右方向に地域展開、上下方向にバリューチェーンの拡大を行ってまいりました。

市場によって制度、特性が異なりますので、それぞれの市場状況に応じた展開を行っておりますが、北アフリカ、西アフリカでは人口増加に沿ったオーガニックな成長に加えて、今後は東南部アフリカでの買収などを通じた非オーガニックな成長を進めていきたいと考えております。

ヘルスケア事業売上推移



オーガニックな成長 + 新領域の伸長



- 小売**
  - ・薬局事業の参入
  - ・展開国の拡大 (東南部アフリカ)
- 生産**
  - ・既存生産事業の拡充
  - ・展開国の拡大 (南アフリカ)
- 卸売**
  - ・人口増・経済成長に伴うオーガニックな事業成長を確保
  - ・オペレーションの強化・効率化
  - ・展開国の拡大 (東南部アフリカ)

こちらが今後の成長のイメージとなります。現在のヘルスケア事業の基盤になっている西

アフリカを中心に、卸売の分野で人口増と経済成長に伴うオーガニックな成長を確実に取り込んでまいります。

また北アフリカ、南アフリカで行う生産事業につきましては、生産品目を拡大。東アフリカ、ケニアで新たに参入した小売については今後、東南部アフリカでの展開国を拡大していこうと考えております。

このように既存国、既存事業でのオーガニックな成長と、買収による非オーガニックな成長の両輪で、ヘルスケア分野は今後も大きく成長するものと考えている次第です。

## 物流機能の増強 - 集中在庫拠点の新設



- ✓ 2000年設立。フランス医薬品規制当局(ANSM)に正式登録された、医薬品の輸出前卸事業者
- ✓ フランス・ルーアンの集中在庫拠点を起点に、アフリカ50か国・地域への輸出を統括
- ✓ 2024年に新倉庫(延床面積45,000㎡)が稼働開始



45,000㎡ 延床面積	48,000 パレット保管能力	50 カ国・地域
-----------------	--------------------	-------------



TOYOTA TSUSHO CORPORATION

34

これまで説明させていただいた内容から、いくつかピックアップして少し詳しくご説明させていただきます。

まず、こちらはフランス北部、ルーアン市の近郊にございます集中倉庫になります。アフリカでの卸売がよくフォーカスされますが、この集中倉庫は実は当社にとって非常に強みであり、大変重要な機能を果たしております。

上のほうに記載がございますが、こちらはフランスの医薬品の規制局に正式に登録された倉庫であり、登録されていなければこのような業務を行うことができません。しかしこの登録のためには有資格者の配置をはじめ、精密な温度管理、防火・安全などさまざまな規制をクリアする必要があります。定期的な監査もあり、こちらに合格する必要があります。また、これまで2カ所に分かれていた倉庫を1カ所に統合。キャパシティも大幅に拡張し、2024年からこちらの倉庫が稼働しています。

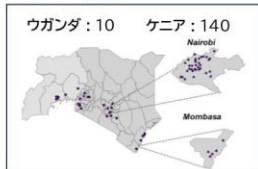
なお現在、特に欧州の医薬品メーカーにおきましては、新薬の開発等にリソースを集中する方向性がございます。こういった医薬品メーカーから需給管理を含めた在庫管理などを委託されており、日々こちらの倉庫への需要が高まっている状況でございます。

## 小売事業へ参入(Goodlife社)



- ✓ 2022年3月: 東アフリカ大手薬局チェーン Goodlife Pharmacyの株式 29.4%を取得
- ✓ 2025年7月: 同社の株式70%を追加取得、完全子会社化

### ✓ 150の店舗



### ✓ 200万人/年 以上の顧客



### ✓ 9,000以上の商品数



### ✓ 50万人以上のロイヤルカスタマー



### ✓ 600人以上の経験・知識豊富なスタッフ



### ✓ 先進的なサービス

- ☎ オンラインで処方サービス
- 📱 ヘルスケアサービスとの連携体制
- 📄 オンサイト・ヘルスケアサービス

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

続きまして、小売事業への参入でございます。2023年に東アフリカ最大の大手薬局チェーンを買収し、昨年7月に完全子会社化いたしました。西アフリカでは規制により卸売と小売を同一事業者が行うことができませんが、東アフリカでは完全に自由市場となっており、このため小売参入を通じて、当社が強みを持つ卸売事業とのシナジーを期待しております。

Goodlifeはこちらに記載がございますように店舗数、顧客数でもケニアで最大の薬局となっており、この東アフリカでの店舗拡充はもとより、Goodlifeでの経験を活かして、南部アフリカでの小売事業への参入も図っていきたいと考えております。

## 南アフリカ-ヘルスケア市場へ参入



2024年10月

- ・ 仏製薬サノフィの南アフリカにおけるヘルスケア事業(Opella Healthcare South Africa)を取得
- ・ 新会社「CFAO Healthcare South Africa」を設立、同事業を継承

### ● サービス:

- ✓ 製造販売業者(MAH)業務、規制対応・安全管理
- ✓ 現地生産
- ✓ 流通・マーケティング・医療プロモーション

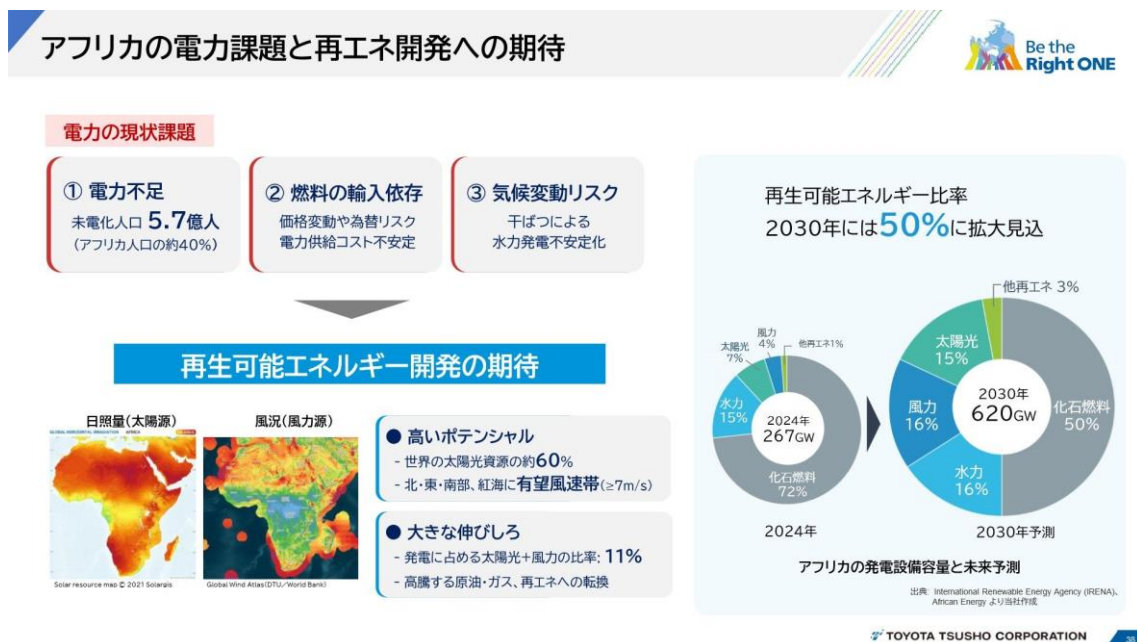


TOYOTA TSUSHO CORPORATION

最後に南アフリカ市場への参入に関してでございます。こちらは2024年10月にフランスの製薬会社サノフィの事業を取得する形で参入を果たしました。

先ほどフランス集中倉庫の話をした際に、医薬品メーカーが新薬開発にリソースを集中する方針であるをご説明させていただきましたが、こちらもその流れによるものです。アフリカの現地の生産、販売に関しても外部委託を進めており、こちらの機能が当社に全て移管されております。この現地機能の移管とともに、サノフィ社の南アフリカの総代理店にもなっている状況でございます。

このように、ヘルスケア分野におきましては人口増加、経済成長を確実に取り込むとともに、買収などを通じた積極的な地域とバリューチェーンの拡大によるさらなる成長を図っております。



このまま、グリーンインフラに移らせていただきます。こちらは経済成長を続けるアフリカでございますが、いまだに基礎インフラである電力には大きな課題を抱えております。根本的な電力不足、燃料輸入の依存、またいくつかの国は水力発電に依存しておりますが、干ばつによる電力不足など多くの課題を抱えています。

他方、まだまだ活用されていない再エネリソースが非常に多くあり、アフリカの国、人々とともに今後も成長を考えている当社としましては、経済成長の基盤となる電力問題の解決は必須であり、また自らその解決に取り組むべきであると考えている次第でございます。

## グリーンインフラ事業 Be the Right ONE

### アフリカのグリーンで持続可能な社会発展に貢献

IPP/発電投資

- **再生可能エネルギーIPP** (独立系発電事業者)
  - 風力、太陽光 IPPプロジェクトの開発



**Aeolus**  
Toyota Tsusho Group

EPC/建設請負

- **[B2G] インフラEPC** (設計、調達、建設)
  - 電力、港湾、水供給事業を中心に開発事業を推進
  - JICA, JBIC, NEXIなど政府機関との協力によるプロジェクトの開発
- **[B2B] 商業工業施設向けテクニカルソリューション**
  - 再エネ・空調・エレベーター・エナジーサービス



IPP  
エジプト - 風力発電



EPC  
アンゴラ - 港湾開発



EPC  
セネガル - 海水淡水化



実績国 16カ国

TOYOTA TSUSHO CORPORATION 39

現在、アフリカでは再エネを中心としたさまざまなインフラの開発に取り組んでおります。

アフリカでの取り組み分野は、大きく三つございます。一つ目が再生可能エネルギーへの投資事業、いわゆる IPP 事業。二つ目が JICA さんの ODA、それから JBIC さんのバイヤーズ・クレジット、それからグリーンファシリティなどを使った大規模なインフラ開発。三つ目が一般企業の商業、工業施設向けの屋根置き太陽光、エレベーター、空調システム、エナジーサービスなどのテクニカルサービスで、アフリカ全体では約 14 カ国でインフラ事業の展開をしております。

## インフラEPC事業(BtoG) Be the Right ONE

### 日本政府支援(JICA, JBIC)を活用したインフラ開発



セネガル - 海水淡水化



マリ - 太陽光発電



アンゴラ - ナミベ港湾開発



モロッコ ■ 漁業調査船

エジプト ■ 発電所  
● 配電高度化

カーボベルデ ● 海水淡水化

セネガル ● 海水淡水化

ケニア ■ 地熱発電  
■ 港湾開発  
● 地熱発電

ナイジェリア ■ 変電所  
■ 太陽光発電  
● 蓄電池

ウガンダ ● 送変電システム

アンゴラ ■ 港湾開発



ケニア - 地熱発電



ケニア - モンバサ港湾開発



ウガンダ - 送変電システム

TOYOTA TSUSHO CORPORATION 40


こちらがご説明した二つ目の JICA さんの ODA、それから JBIC さんのバイヤーズ・クレジット、グリーンファシリティなどを使った大規模なインフラ開発の実績となります。赤い

印が完工済みの案件、緑が現在建設中の案件となります。


エジプトでは 1978 年から大型の火力発電所の EPC の実績がございましたが、サブサハラにおきましては 2013 年に建設を開始したケニアでの地熱発電所から始まり、現在では南部、西部アフリカで多くの実績、また履行中の案件がございました。

セネガル、ベナン、カーボベルデなど西アフリカの国につきましては、CFAO との統合の後に CFAO のネットワークを活用して開発を進めた、豊田通商と CFAO がうまく融合した事例ではないかと考えております。

再エネIPP/売電投資事業



アフリカの再生可能エネルギー開発を牽引



**Aeolus** 会社名: Aeolus SAS (エオラス)  
設立: 2024年3月  
所在地: フランス

TOYOTA TSUSHO

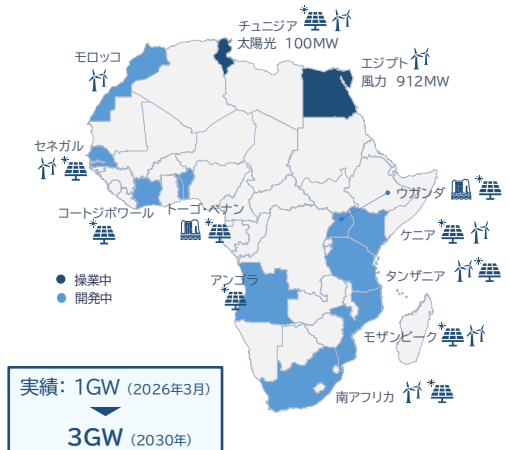
100% ← 100%

Eurus Energy ← cfao

- ▶ 経験と専門知識
- ▶ 1987年以降の再エネ事業
- ▶ グローバルで5GW超の資産

- ▶ 事業拠点とネットワーク
- ▶ 1852年以降のアフリカ事業


50% → Aeolus ← 50%




実績: 1GW (2026年3月)  
3GW (2030年)

※ 総発電容量・建設中含む


TOYOTA TSUSHO CORPORATION



エジプト(風力)  
912MW



チュニジア(太陽光)  
50MW



チュニジア(太陽光)  
50MW

最後に、アフリカにおける IPP の実績と開発中の案件になります。

当社グループとしてアフリカの最初の案件は 2019 年に稼働した、エジプトにおける 260MW の風力発電になります。その後フェーズ 2、拡張などありまして、現在エジプトでは 912MW の風力発電が稼働中となっております。

また 2024 年 3 月に、当社 100%子会社の Eurus Energy と、同じく CFAO による 50%、50%のジョイントベンチャーで、アフリカの再エネ投資に特化した Aeolus という会社を設立しております。こちらはアフリカの再エネ開発の加速を目的に設立いたしました。設立からわずか 1 年程度ですが、この 3 月にはチュニジアで 100MW の太陽光案件が完工し、稼働を初めております。

既存のエジプト案件につきましては、フランスのエンジー社、チュニジアの案件につきましてはノルウェーのスカテックとの協業案件になりますが、このユーラスの約 30 年以上にわたる再エネ事業の経験と、CFAO の 170 年にわたるアフリカでのコミットメント、そしてアフリカ全土にわたるネットワークの組合せが非常に高く評価いただきまして、こちらのマップに記載がございましたように多くのパイプラインを抱えております。例えばフランスの TOTAL やエンジーといった、一流のパートナーと一緒にこのような案件の開発をさせていただいております。

このように、アフリカにおける再エネ開発はパートナーとの協業を進めることで、開発段

階から操業中までリスクを最小限することに取り組んでおります。  
説明は以上になります。ありがとうございました。

以上