



アフリカでの事業展開について

2012年11月1日

お問い合わせ

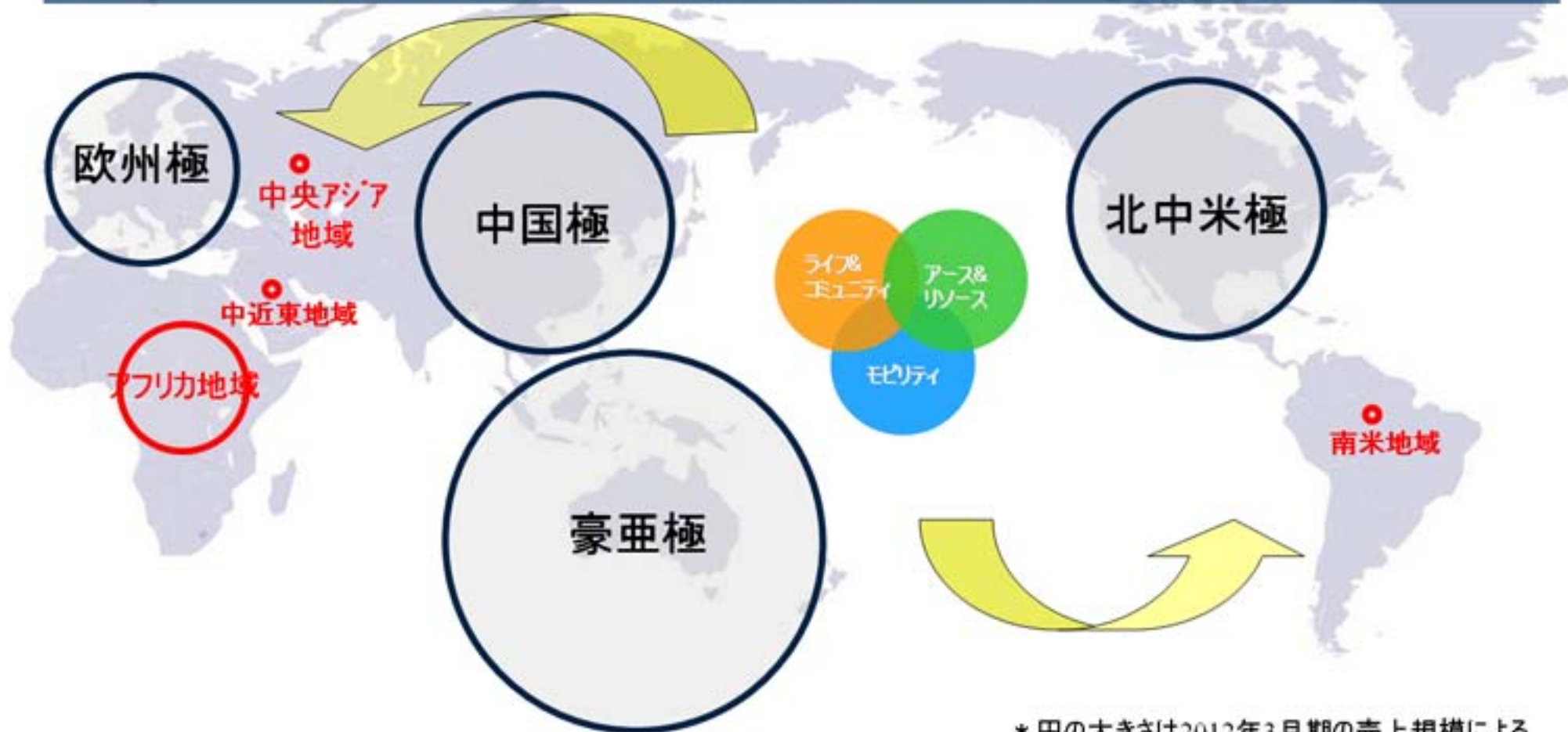
豊田通商株式会社 財務部 IR室

E-mail: ttc_ir@pp.toyota-tsusho.com

東京) Tel: 03-4306-8201 Fax: 03-4306-8818

当社ビジョンと海外地域戦略

- 「豪亜」、「中国」、「欧州」、「北中米」を4極と位置づけ、極内での戦略・実行を目指す
- 他の新興国、資源国を『+1』と位置づけ、本社直轄とする
- 「Global 2020 VISION」で立てた3つの事業分野で事業ポートフォリオ『1:1:1』を実現



* 円の大きさは2012年3月期の売上規模による

アフリカは4極に次ぐ規模 ⇒ 3つの事業分野の発掘と事業拡大を図る

「アフリカ」のポテンシャル

人口の爆発的増加

(2010年10億人⇒2050年20億人)

豊富な資源

(未開発の資源エネルギー多数)

著しい経済成長

(10年予測:サブサハラ5.2%vs世界3.3%)

生活水準の向上

(国民所得:1980年 \$0.8千 ⇒ 2016年 \$2.9千)

基幹インフラ整備

(基幹道路・電力・水開発他)

資源開発の加速

(原油・銅・ダイヤモンド・希少金属)

中間購買層の拡大

(GDP\$3千以上/人:'12年 65百万人 ⇒ '15年 1億人)

モータリゼーション加速

(2010年:145万台 ⇒ 2016年:200万台※)

※GDP成長率予測(IMF)を基にした自動車市場当社予測値

中国・東南アジア・中南米に続く「最後の新興地域」⇒ 事業拡大のチャンス



GLOBAL 2020
VISION

アフリカでの取り組み

アフリカにおける事業進出の歴史

1933年

アレキサンドリア店開設 綿花の取扱い開始

1964年

東部アフリカ向けを皮切りに日本製完成車輸出スタート

1991年

ケニア、アンゴラ、ザンビア、ジンバブエ自動車代理店へマイナー出資

2000年

当社初のアフリカ統括拠点「豊田通商アフリカ」を南アに設立

2001年

英国ロンロー社からケニア、アンゴラ、ジンバブエ、ザンビア、マラウイの事業譲受

2008年

エジプトで海洋ガス田掘削請負事業に出資

2009年

ケニア、モーリシャスにリース会社設立

2011年

ケニア最大の地熱発電プロジェクト受注

約80年に亘りアフリカで事業展開

現在のアフリカでの事業展開

- ✓自動車事業のポートフォリオ
- 自動車以外のポートフォリオ



■北部アフリカ・ポートフォリオ

エジプト

- 電カプラント

■東部アフリカ・ポートフォリオ

東部アフリカ

- ✓ 自動車
- ✓ 物流オペレーション
- エネルギー・プラント関連/化学品
- 農業機械化推進
- 地熱発電

■南部アフリカ・ポートフォリオ

南部アフリカ

- ✓ 自動車
- ✓ 南アトヨタ 部品SCMビジネス
- 農業(ザンビア・モザンビーク)
- 物流オペレーション

トヨタ代理店出資国 (7カ国)

トヨタ業務移管国 (17カ国)

スバル代理店出資国 (1カ国)

東部・南部を中心に「自動車事業」と「自動車以外の事業」を多岐に亘って展開

アフリカでの事業別売上高と人員・拠点

事業別売上高: * 2012年3月期売上高

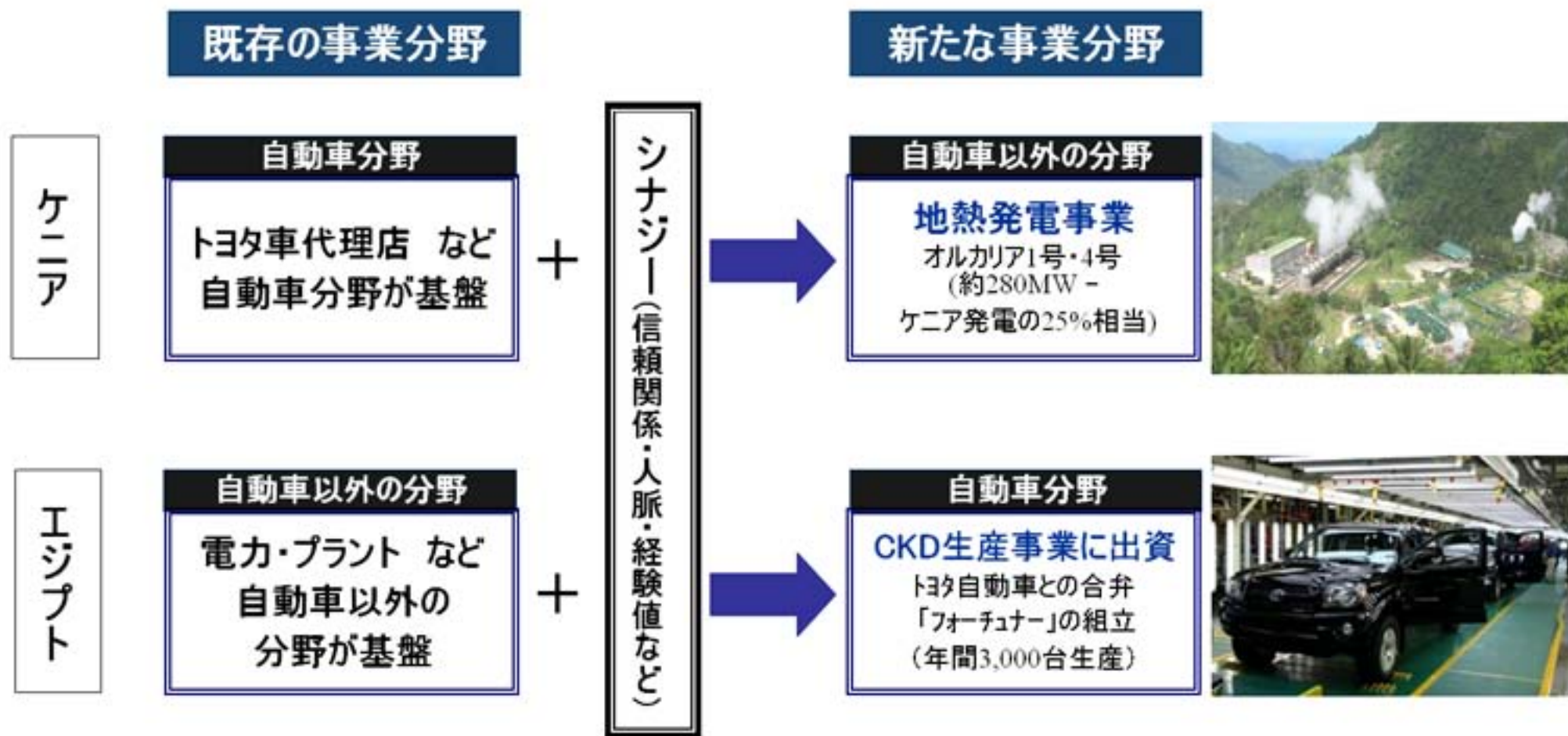
単体輸出商内	日本	約160億円
現地法人 輸出入・卸売	南アフリカ	約530億円
鋼板加工事業	南アフリカ	約60億円
自動車・部品販売・アフターサービス	南ア、アンゴラ、ケニア他	約550億円
合計		約1,300億円

人員: 駐在員 34名、NS 2,393名、合計 2,427名 * 2012年3月末時点

拠点数: 8拠点 * 2012年3月末時点

自動車事業が中心⇒今後、自動車以外が拡大

アフリカでの新たな展開



(旧)豊田通商の得意地域+(旧)トーマンの得意事業 ⇒ ケニアでの地熱発電事業
 (旧)トーマンの得意地域+(旧)豊田通商の得意事業 ⇒ エジプトでの自動車生産

重点地域であるアフリカにおいて TRY 1を伸ばす事業展開を推進中

東部アフリカでの新たな展開

ケニアでの実績:

- ①自動車事業
 - ・自動車代理店
 - ・中古車販売
 - ・リース
- ②自動車以外の事業
 - ・地熱発電PJの受注

ケニア政府との包括的な覚書締結

- 「自動車」「電力・エネルギー」
 - 「石油・鉱物資源」「環境」「農業産業化」
- の各分野で包括的に取り組む



東部アフリカ地域統括会社の設立 (2012年11月予定)

- ①自動車事業で自動車在庫一元管理
- ②ケニアを中心にEAC(*)での事業拡大推進

* EAC (East Africa Community) : 東アフリカ諸国により結成された共同体。現在、ケニア、ウガンダ、ルワンダ、ブルンジ、タンザニアが加盟

ケニア・ナイロビ支店の法人化により、ケニア及びEACで、地域軸での取り組みを推進



GLOBAL 2020
VISION

CFAO社への出資について

CFAO社について(会社概要)

自動車代理店事業、医薬品卸売事業、飲料製造・販売事業等を有する
「アフリカ専門の仏最大の商社」

■CFAO社 会社概要

設立:	1887年	事業展開国:	32ヶ国 + 7ヶ所仏海外県
従業員:	10,100人 (2011年12月末)	グループ子会社:	121社 (販売店舗: 261店)
売上高:	€3,124 mil (2011年12月末)	株式公開市場:	Euronext市場 (09/12月上場)

自動車分野の事業

自動車Dist/Dealer事業部門
(売上高構成比: 60%)

 TOYOTA	 CHEVROLET	 NISSAN	 ISUZU	 SUZUKI
トヨタ	GM	日産	いすゞ	スズキ
17ヶ国	7ヶ国	9ヶ国	7ヶ国	19ヶ国

■合計20ブランド以上の代理店権を32ヶ国で展開。
ベルギーの集中在庫ヤードで高効率な需給管理実践。

自動車分野以外の事業

医薬品部門
(28%)



医薬品メーカー450社と取引、約20,000点の商品取扱い。北西アフリカ27ヶ国で5,000店の薬局向け卸売販売。

Industries部門
(8%)



Rコンゴでハイネケン/ココアのOEM生産、シェア1位。ヤマハブジョー2輪車のOEM生産/販売。

IT部門
(4%)

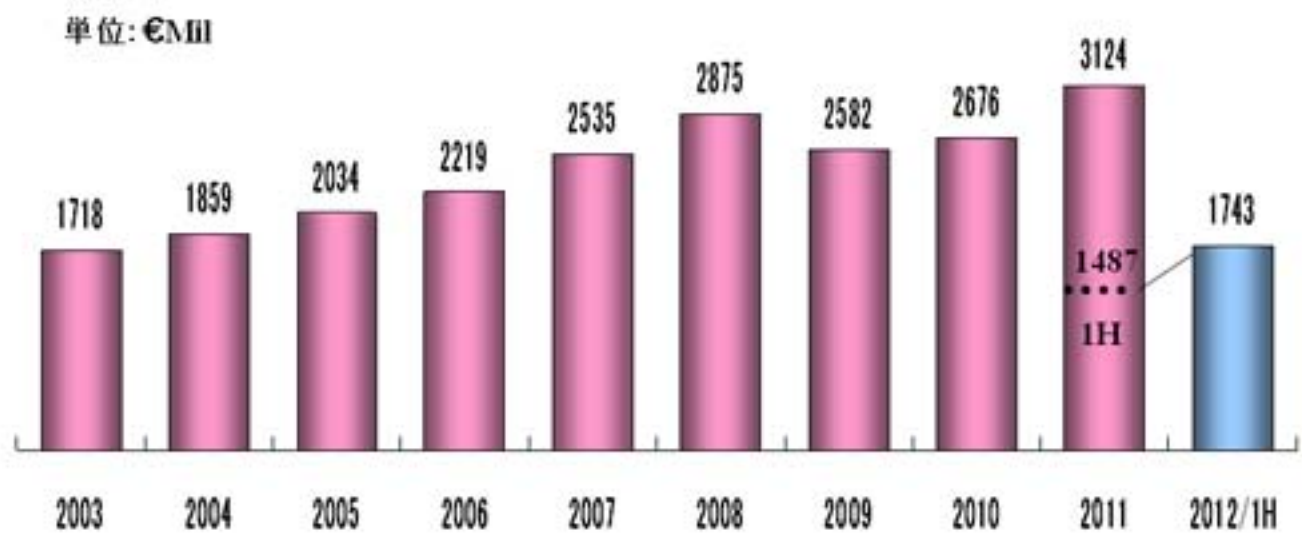


- ・ITコンサル業
- ・PC関連機器販売
- ・オフィス設計コンサル業 (エレベーター等の設備導入含)

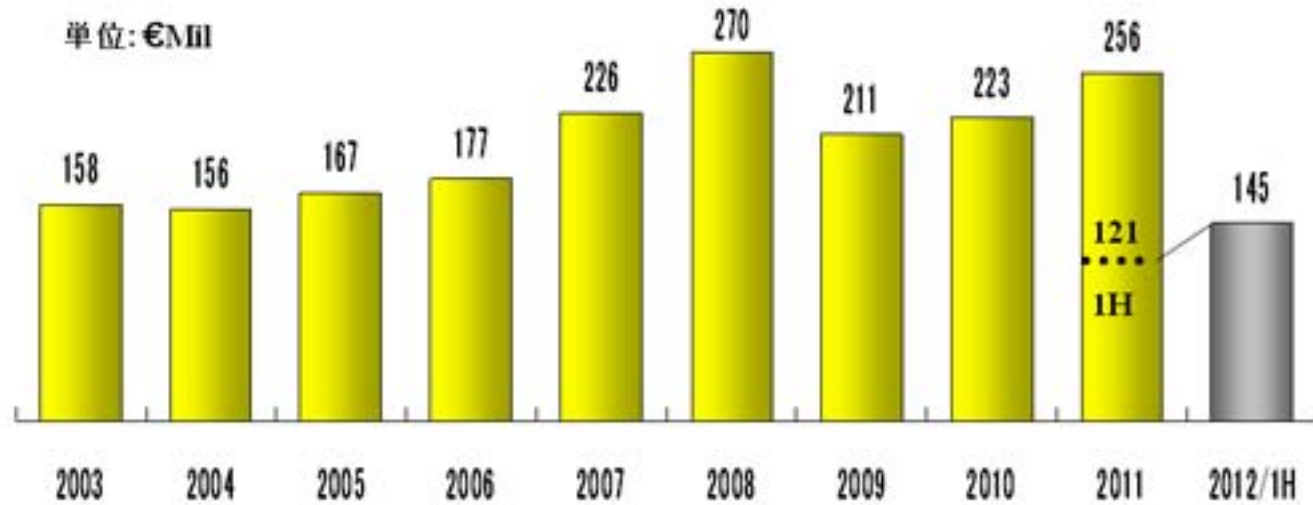
最大の強みは、北西アフリカ全域にわたるネットワーク

CFAO社について(業績推移)

CFAO社売上高 (部門構成比)



CFAO社営業利益 (部門構成比)



リーマンショック後、欧州金融危機の中でも増収増益の安定した業績

CFAO社について(事業戦略)

CFAO社は「Equipment(自動車を中心)」「Health Care」「Food & Consumer Goods」の3事業を推し進める「3 Pillar戦略」



当社のGLOBAL 2020 VISION「TRY1」と非常に近い戦略

当社のTRY1戦略と似た3つの事業分野に注力する「3 Pillar戦略」

「CFAO社」への出資による事業の拡大



CFAO社への出資



	モビリティ	アース&リソース	ライフ&コミュニティ
■ 新興市場アフリカでの飛躍的な面展開拡大 (現25ヶ国⇒48ヶ国/54ヶ国)	○	○	○
■ Distributor/Dealer事業の展開加速	○		
■ 自動車マルチブランド販売と医薬品卸売事業の取得 (自動車全21ブランド、医薬品27ヶ国5000店)	○		○
■ 中長期的な自動車以外の商内の発掘/基盤作り (資源・インフラ開発事業の基盤作り等)		○	○

アフリカにおける強固な事業基盤を築き、GLOBAL 2020 VISIONを達成

当社の事業戦略・地域戦略において、CFAO社への出資は絶好の投資機会と言える案件

CFAO社の自動車事業との補完関係

当社担当25ヶ国 (トヨタ商内+南ア/スバル)

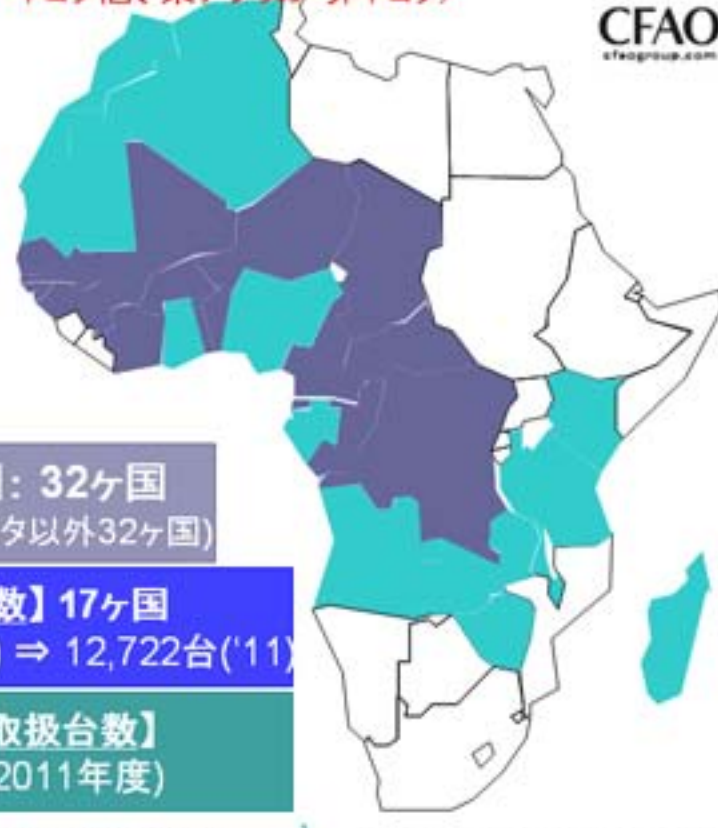
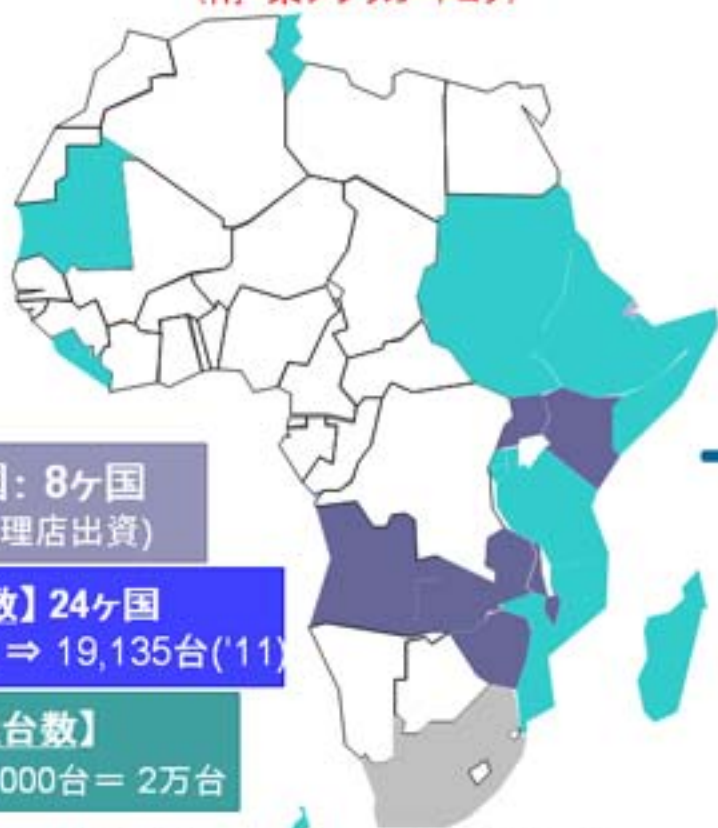
CFAO担当32ヶ国 (自動車部門)

■主要展開地域：東南アフリカ

(南・東アフリカ=トヨタ)

■主要展開地域：西アフリカ

(西アフリカ=トヨタ他、東アフリカ=非トヨタ)



当社

CFAO

内、出資国：8ヶ国
(南ア=スバル代理店出資)

内、出資国：32ヶ国
(トヨタ17ヶ国/トヨタ以外32ヶ国)

【トヨタ取扱台数】24ヶ国
17,800台('10) ⇒ 19,135台('11)

【トヨタ取扱台数】17ヶ国
10,260台('10) ⇒ 12,722台('11)

【全ブランド取扱台数】
※トヨタ + スバル1,000台 = 2万台

【全21ブランド取扱台数】
71,200台(2011年度)

トヨタ代理店出資国(7ヶ国)
スバル代理店出資国(1ヶ国)

トヨタ業務移管国(17ヶ国)

トヨタ取扱い国(17ヶ国)

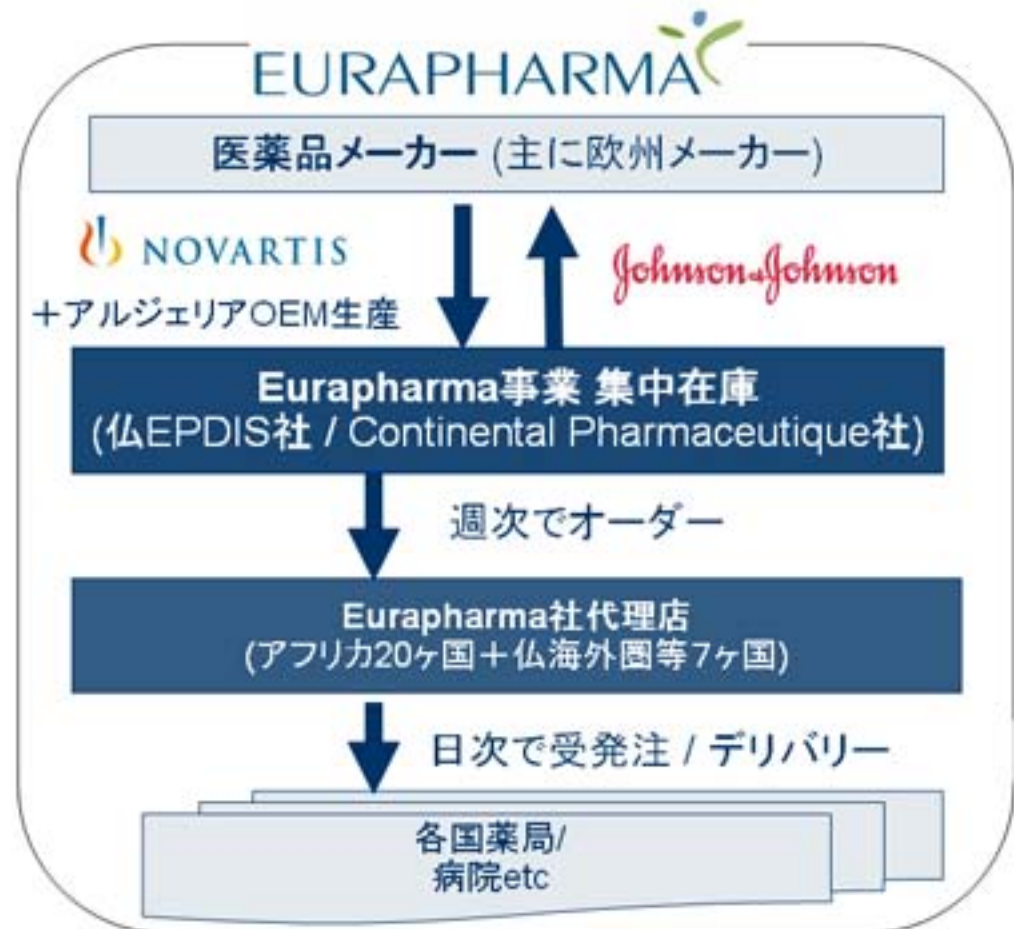
トヨタ以外取扱い国(32ヶ国)

両社合計で約91千台、48カ国(内トヨタ40カ国)の取扱い ⇒ 「面」での展開へ

CFAO社医薬品卸売事業

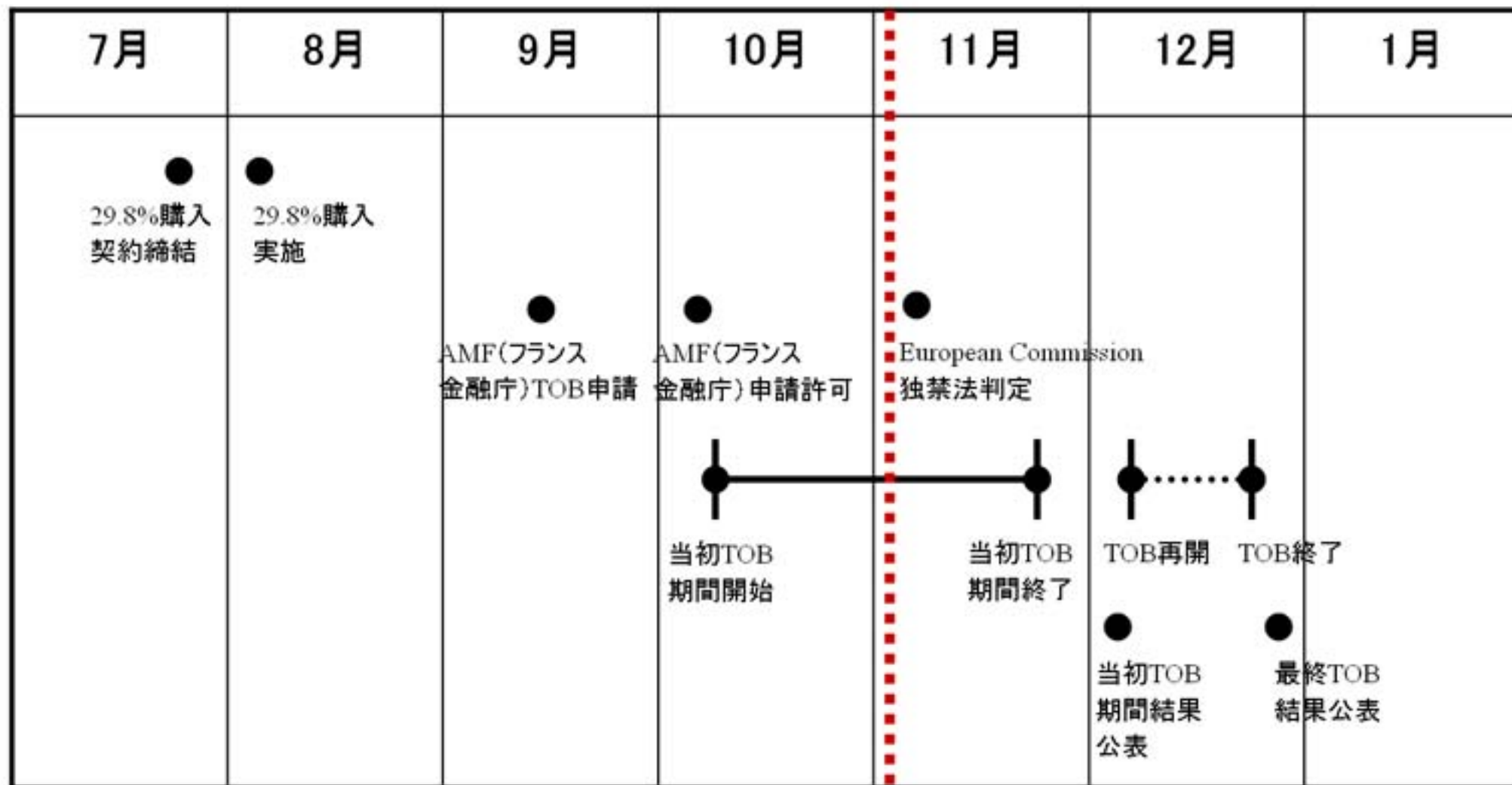
医薬品卸売・ロジスティクス事業：アフリカでの医薬品卸売事業シェアNo.1

- ・取引メーカー：450社
- ・販売網：アフリカ20カ国＋仏海外圏等7カ国
- ・取扱商品：約20,000点
- ・輸送：約5,000店@27カ国の薬局/病院へ毎日



当社の経営資源とノウハウによりCFAO社をサポート、協業していく

今後のスケジュール



← 実施済 → ▲ 11月1日現在 ← 実施予定 →

順調に行けば、TOBは12月末で終了予定



リスクマネジメントと 財務目標数値

【基本方針】

“健全な財務バランス”を維持しながら、安定的な“成長”を目指す

【健全な財務バランス】

Asset Liability Managementのコンセプトに基づき、

1. 資産の性格に合致した調達の実施:

1) 長期投資資金には、(株主資本+長期借入金)を充当

2) 株主資本と借入金との適正なバランス維持 (Net DER ≤ 1.5)

2. リスク資産規模とリスクバッファのバランス維持:

$$\text{Risk Asset} \leq \text{Risk Buffer}$$

【成長】

1. 連結利益額の成長:

662億円(2012.3期実績) ⇒ 1,200億円(2017.3期目標)

2. ROEの向上:

10.7%(2012.3期実績) ⇒ 12%~15%(2017.3期目標)

TOB完了後の財務指標の見通し

経営指標	10/3期実績	11/3期実績	12/3期実績	13/3期予想 ※	17/3期目標
当期純利益	273億円	471億円	662億円	700億円	1,200億円
Net DER	0.96	0.98	1.05	1.30	1.50以内
ROE	4.9%	8.0%	10.7%	10.5%	12~15%
RA:RB	0.74	0.73	0.88	1.18	1.0以下

※上記数値はTOBの結果により変わります

- ・ CFAO社への資本参加にともなって2013年3月期の指標は一時的に悪化
- ・ しかしながら、“収益の増加”と“資産の償却”によって2017年3月期には全指標ともに目標値を達成可能

将来の見通しに関する注意事項

- ◆ 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・売出、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。

TRY
1 GLOBAL 2020
VISION

 豊田通商株式会社