

日本たばこ産業株式会社 アフリカにおける JTグループのビジネス展開

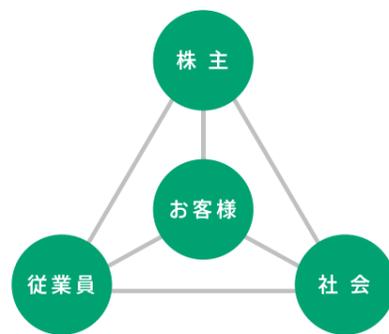
2013年12月

1. JTグループの事業概要

JTグループは世界120か国以上で事業を行うグローバル企業であり、たばこ、医薬、食品（飲料および加工食品）の領域で事業を展開しています。たばこ事業では、日本におけるたばこの製造販売を日本たばこ産業株式会社（JT）が、海外でのたばこ事業をスイス・ジュネーブを本拠とする Japan Tobacco International (JTI) が担っています。

海外たばこ事業は、1999年の RJR インターナショナル社からの米国外たばこ事業の買収をきっかけに、事業規模を拡大し、2007年のイギリス Gallaher 社の買収を経て、JTグループ利益の5割以上を創出する事業へと成長しました。Winston、Camel をはじめとした全8銘柄のグローバル・フラッグシップ・ブランド（GFB）への一貫した投資戦略によりほぼ全ての主要市場でシェアを伸長させ、JTグループの利益成長の

4Sモデル



牽引役となっています。

現在、JTグループの社員は約50,000人、100か国以上の国籍の人々が働いています。私共は、多様な価値観がもたらす力を結集し、事業に精力的に取り組んでいます。

このようなJTグループを支える経営理念が「4Sモデル」の追求です。4Sモデルの追求とは、お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者に対する満足度を高めていくことです。この経営理念に則り、お客様への新たな価値を提供

海外たばこ事業 総販売数量
(億本, 12月31日終了年度)

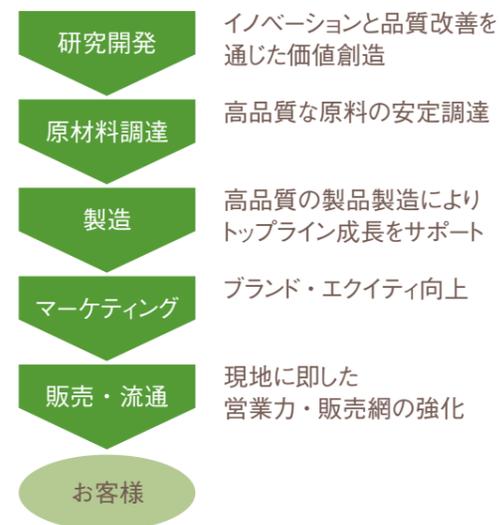


し続けることで、中長期に亘る持続的な成長が可能になります。その実現に向けて、製品やオペレーションに新たな価値を付加すべく、しっかりと事業への投資を行っています。私共は、4Sモデルの追求が、持続的利益成長を通じた企業価値の向上につながり、すべてのステークホルダーの共通利益となるベストなアプローチであると確信しています。

2. JTグループにとってのアフリカ

たばこのバリューチェーンは研究開発/原材料調達/製造/マーケティング/販売・流通であり、これらを経てお客様の手元に商品が届き

バリューチェーン



ます。この観点からも、JTグループにとってアフリカ諸国は、事業戦略上非常に重要な場所となっています。

- 一つ目は原料である葉たばこの一大産地として。
- 二つ目は製造・販売の地として。

JTグループの海外事業は買収を通じてグローバル化のプラットフォームを獲得・強化してきましたが、「JTグループの事業概要」で紹介した買収の他に、アフリカにおいては、ここ直近数年で3件の買収を実施しています。

- 2009年 葉たばこサプライヤーを買収
- 2011年 南北スーダンで事業を展開するスーダンのシガレット製造会社を買収
- 2013年 エジプトの水たばこ製造会社を買収

2009年の買収で、葉たばこの調達基盤をマラウイ、ザンビア、タンザニアに確立しました。葉たばこはたばこ製品にとって最も重要な原材料で

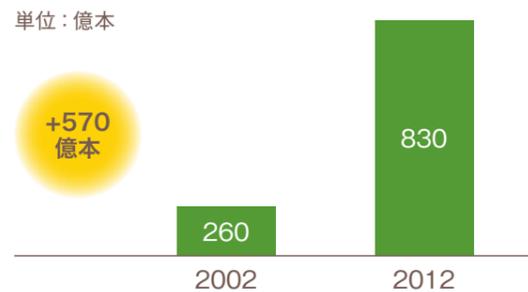
アフリカにおける販売数量と拠点



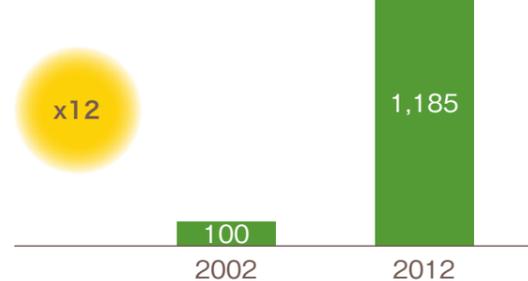


あることから、質の良い葉たばこを、長期的かつ安定的に調達することは、当社の事業にとって大変重要です。これらを実現するために、農家に対する生産性向上支援やコミュニティに対する地域貢献を積極的に行っています。

【参考】
アフリカ中近東トルコ等における総販売数量



アフリカ中近東トルコ等における EBITA※1
 (2002年のEBITAを100とした場合)



※1: EBITA=無形固定資産償却前営業利益

2011年と2013年のたばこ製造・販売会社の買収により、スーダン、エジプトといったそれまでほとんどプレゼンスのなかった市場に進出することができました。

前述の2か国に加え、2002年以降10か国のアフリカマーケットに進出し、現在アフリカ諸国の半分にあたる27か国にまで販売エリアを拡大しています。

アフリカ諸国における事業運営にはインフラをはじめとした事業環境整備上の課題や、情勢不安、災害といったリスクに対応していくことが求められますが、担当者を配置し、変化に柔軟に対応しています。併せて、情勢不安等へのリスクマネジメントについては、常に情報収集、分析を行い、迅速な対応ができる体制を整備しています。

3. 葉たばこ生産地での取り組み

世界各国で社会と多くの接点を持つJTグループは、社会そのものの持続的な発展に寄与することが、グローバル企業としての私たちの責任であると認識しています。

アフリカはJTグループの事業を支える原料“葉たばこ”の一大産地です。事業を支える人や地域と共に歩むことを目指して、「植林／森林保全活動」と「ARISEプログラム(Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education)」に取り組んでいます。

「植林／森林保全活動」は、JTグループがNPOと共同で進める葉たばこ生産地の森林再生に向けたプログラムです。ここでは、単に植林を行うだけでなく、地域で育てた樹木を木材資源として使用するサイクルの構築や現地の環境に合わせたさまざまな樹種を混合して植林するなど技術支援も行っています。きめ細かく管理され



た森林は、地域の動植物にとってよりよい生育環境をもたらすとともに、土壌や水資源の保全にも役立ちます。このように生産地の人々と協力して地域の自然と暮らしを守ることで、持続的な葉たばこ生産を目指しています。

「ARISEプログラム」はNPOやILO(国際労働機関)とのパートナーシップの下、児童労働撲滅を目的として取り組んでいるプログラムです。葉たばこ生産者の多くは小規模の農家で貧困に苦しむ地域も多く、児童労働が無視できない問題となっています。本課題に関する専門知識を備えたILOやNPOに加え、地元行政と協働し、プログラムを開始しています。具体的には、家族が子どもたちの労働力に頼らなくても生活していけるよう、保護者への職業訓練、起業教育や条件付き貸付等を行うと共に、子どもたちには教材や補習の機会を提供し、正規の教育が機能するよう支援したり、モデル農業学校への通学や職業技能訓練など、知識や技術習得に関する支援を行っています。このように、JTグループは事業を展開している地域社会において、子どもたちに可能な限り最高の教育機会を提供することで、より良い将来への可能性を広げています。

◎ アフリカ中近東トルコ等担当Regional Presidentからのメッセージ



アフリカ中近東トルコ等担当
 Regional President
Fadoul Pekhazis

アフリカは転換期にあります。現在のアフリカ大陸は情勢が不安定な地域もありますが、我々はこの大陸の将来性を信じています。

混乱の中にある国々も少しずつ安定を取り戻し、経済も回復すると考えています。そうなれば、成長機会という観点で、アフリカ大陸は長期にわたり大変魅力的といえるでしょう。

我々の目標は、様々な混乱を越えた先にあります。アフリカには将来有望な市場が多くあります。JTグループは、アフリカのお客様により良い商品を実際に提供できるメーカーとなるべく、引き続きアフリカでの事業活動に注力して参ります。