



タンザニア、スーダン、ザンビア等

JT  
(タバコの生産・販売)

## 積極的M&Aで 独占市場を積み上げる

日本企業が苦手なM&A(合併・買収)を通じた成長戦略で実績を残してきたJT(日本たばこ産業)。

ギヤラハーを買収。その積極的な姿勢は、同社が成長市場として位置づけるアフリカでも貫かれていた。早くから事業を展開しているのが東アフリカのタンザニア。同国の事

業は、RJ R買収の副産物だった。1996年、RJ Rが現地の元国営たばこ会社を買収しており、その事業を引き継いだ。4700万人とアフリカ大陸の中でも上位に占める人口を持つこの国で、JTは9割のシェアを持つ寡占状態にある。

一方、自ら市場を取りに行ったのがスーダンだ。2011年、スーダンと南スーダンで事業を展開するたばこ会社2社を買収した。スーダンは南スーダンが分離し2つの国となったばかり。20年近く内戦が続いてきたこともあり、この両国で事業展開している日本企業は皆無に近い。それでもJTはあえて進出した。両国あわせて4400万人とアフリカの中でも市場規模は上位に位置し、今後の人口増も期待できる。JTはそこでシェア8割を越える圧倒的な地位を持つ存在となった。

これまでJTのM&Aはグローバルな競合他社の大型買収が中心だったが、アフリカでは各国のローカル企業にターゲットを絞っている。JTの事業企画室の北浦真樹部長は





「アフリカは文化的にも民族的にも多様で、複数の国で横断的に事業を展開している企業がほとんど存在しない」と説明する。各国でローカルブランドが乱立している状況だ。

かつてのJTがそうだったように、アフリカでも多くの国で、たばこの専売制が残っていたり、国営企業の支配力が強かったりする。外資系企業にとって参入障壁が高い業界だ。

それでも市場としてアフリカは魅力的だ。たばこの消費量の伸び率は世界トップの中国に次ぎ、アフリカ全体では年間2%程度の伸びが続いている。また、平均年齢が若く、20〜30歳代のたばこの主要消費者がこれから一気に増える。

### エジプトで水たばこ企業も買収

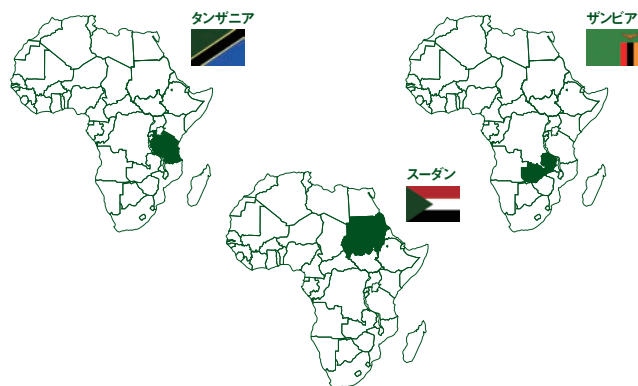
消費の「質」の転換もある。現在では、まだ葉っぱを丸めたような原始的なタバコが広く普及しているが、徐々に紙巻たばこ（シガレット）に移行しつつある。また、まだ所得水準からすれば高価な嗜好品で、街中では箱から出したタバコを一本一本バラ売りする流通形態が一般的。それが、一部の雑貨店やタバコ店で、パッケージごとに販売するモデルへと徐々に変わりつつある。

JTはM&Aを通じて市場が未熟な段階から入り込んで消費者を囲い

込む戦略を進めている。

昨年11月には、エジプトの水たばこ会社を買収した。同じアフリカでも、エジプトなど北アフリカは中東と同じように、水たばこが普及している。紙巻きタバコが主力のJTにとって、水たばこ事業を手がけるのはエジプトが初めて。エジプトを起点に北アフリカや中東の市場取り込みを狙う。

先進国を中心とした基盤を持つJTにとり、今後の成長は新興国市場にかかっている。M&Aを成長戦略の柱に位置づける同社のアフリカ事業の重要度がますます高まりそうだ。



JTはアフリカで葉たばこの生産も進めている(ザンビアの葉タバコ契約農家)



# ZAMBIA