

A close-up, warm-toned photograph of a person playing chess outdoors. The person's hands are visible, one holding a dark wooden chess piece. They are wearing a brown leather jacket and a watch. A large, dark leather bag is slung over their shoulder. In the foreground, a wooden chessboard with white and dark pieces is set up on a wooden table. A dark leather flask and a small, light-colored object are also on the table. The background is a blurred outdoor setting with trees and foliage.

特集： Gallaher社の買収について



Gallaher社の買収について

» 12

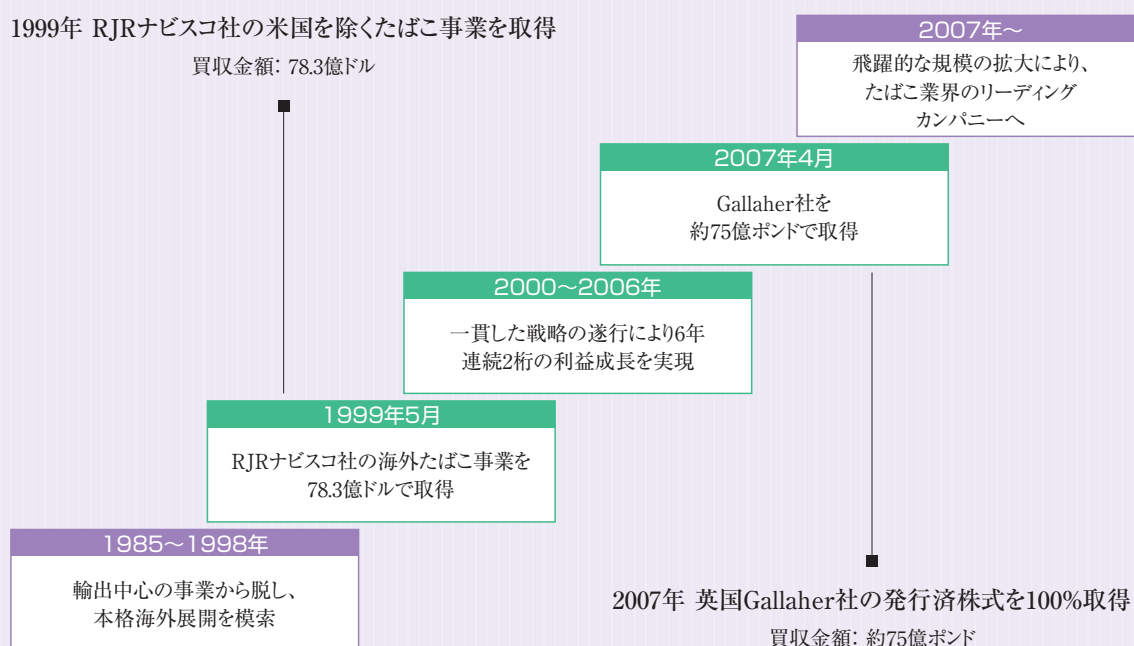
Gallaher社の買収について

英国Gallaher社の買収については、2006年12月15日に買収提案を発表して以来、その手続を進めてきましたが、2007年4月18日に本買収が完了しました。Gallaher社は同日付けで上場廃止となり、当社子会社となりました。買収総額は約75億ポンド（約1兆7,200億円）、純有利子負債を含めた買収総額は約94.4億ポンド（約2兆1,800億円）となりました。

—— 海外たばこ事業成長の軌跡 ——

当社にとって、Gallaher社の買収は1999年のRJRナビスコ社海外たばこ事業の買収に続く、大規模な事業投資となります。RJRナビスコ社の海外たばこ事業は、現在のJT International（「JTI」）

の基盤となっており、買収以降、JTIは、「JTグループの利益成長の牽引役」として、目覚ましい成長を遂げてきました。



—— JT International の事業戦略 ——

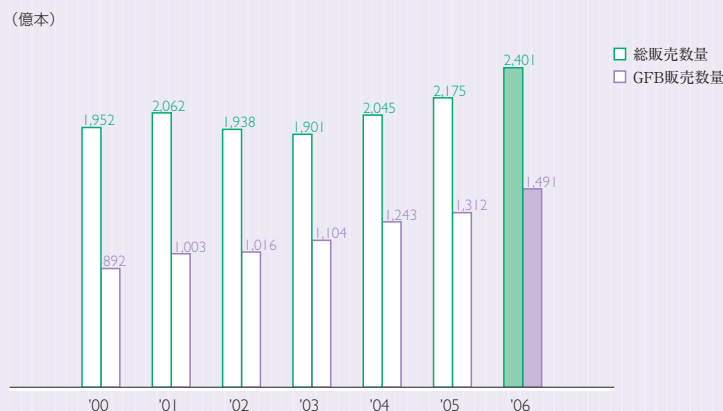
JTIの事業戦略の重要項目の一つは、グローバル・フラッグシップ・ブランド（「GFB」）への注力です。

価値の向上により、GFBの販売数量は2000年以降、50%以上増加しました。

この戦略の結果、成熟市場と新興市場の構成、GFBのブランド

Global Flagship Brands (Camel, Winston, Mild Seven, Salem) への注力

・GFBは2000年以降50%以上成長し、約1,500億本規模、JTIの総販売数量の62%を占めるに至る



JTIの事業戦略のもう一つの重要項目は、中核市場への注力による利益基盤の拡充です。2000年当時、JTIの業績は5,000万ドル以上のEBITA（無形固定資産償却前営業利益）を生み出し

ていた3つの市場に大きく依存していました。中核市場に注力した結果、今日では、6つの市場が5,000万ドル以上のEBITAを生み出しています。

11中核市場への注力による利益基盤の拡充

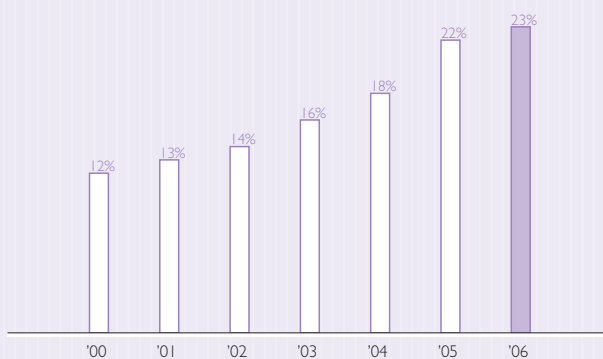
- ・バランスのとれた地域ミックスにより、継続的な成長が可能に
- ・5,000万ドル以上のEBITAを生み出す市場は、2000年:3市場から、2006年:6市場へ



JTIは、一貫した戦略を遂行し、過去6年の間に、EBITDAマージン率を11%ポイント増加させました。また、同じ6年間に、JTIのEBITDAは200%以上増加し、6年連続、2桁の利益成長により、10億ドルの大台を突破しました。

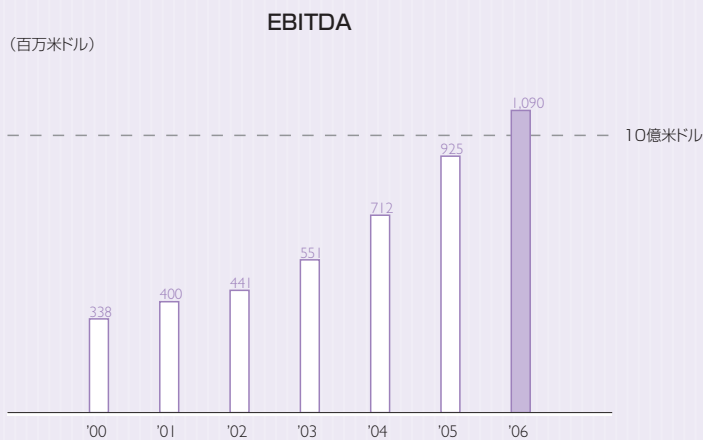
一貫した戦略の遂行が、EBITDAマージン率の向上に寄与

- GFBブランド価値の強化
- ブランドポートフォリオの活用と展開
- 販売接点での競争力向上
- 中核市場への集中
- 製品品質を担保した上でのコスト削減
- 高次元での企業の社会的責任の遂行
- 人材への投資



JT Internationalは一貫した成長を実現

- 2000年以降、EBITDAは200%以上増加
- 6年連続2桁の利益成長により、EBITDAは10億ドルの大台を突破



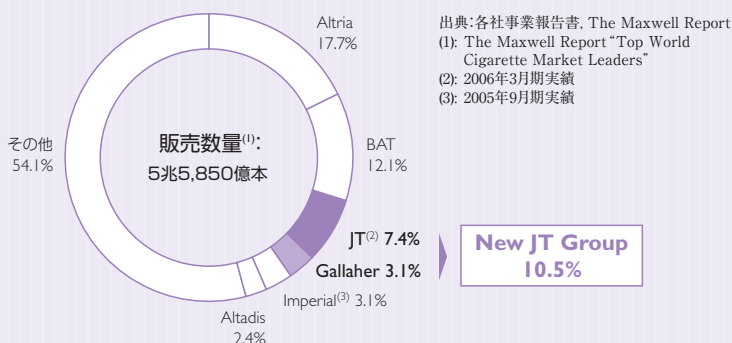
JTIは、このような一貫した戦略により、たばこ業界における最速の自律的な成長を実現しました。

—— 買収意義 ——

当社は世界第3位、Gallagher社は世界第5位のグローバルたばこメーカーでした。市場シェアは2005年実績で、JTが7.4%、Gallagher社が3.1%、合計シェアは10.5%となります。JTとGallagher

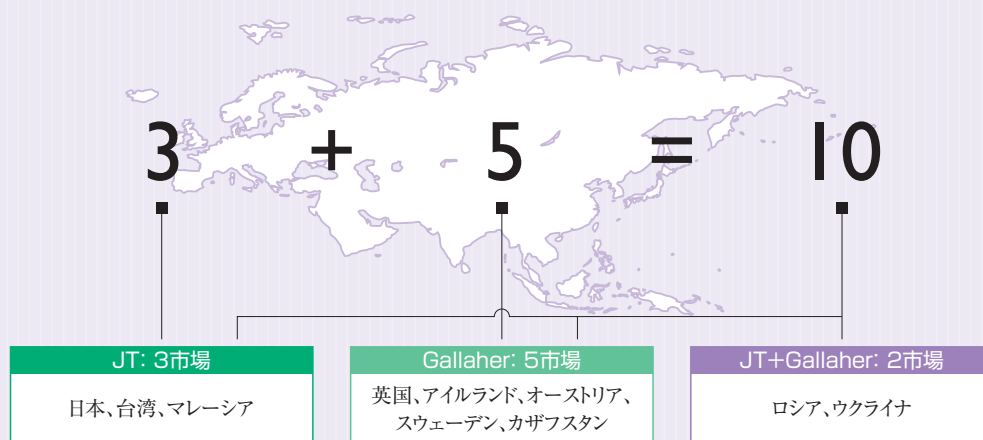
社の市場シェアを合計したシェアNo.2以上の主要市場は、計10市場となります。この両社の地理的補完性は、当社がGallagher社買収を決断する上での重要な要素の1つとなりました。

主要たばこ会社の世界シェア（2005年）



Gallagher社買収の意義—地理的相互補完性

・シェアNo.2以上の主要市場数の大幅増加



もう1つの重要な要素は、両社のブランド・ポートフォリオの相互補完性です。Gallagher社はBenson & Hedges、Silk Cut、Sobranie、LD等の強力なブランドを有しています。また、Gallagher社は紙巻たばこの他に、手巻きたばこ、シガー、パイプたばこ、スヌースといった、いわゆるその他たばこ製品の分野においても有力ブランドを有しています。Gallagher社を買収することで、当社のブランド・ポートフォリオは広がり、より多様なお客様の嗜好に対応す

ることが可能になると考えています。

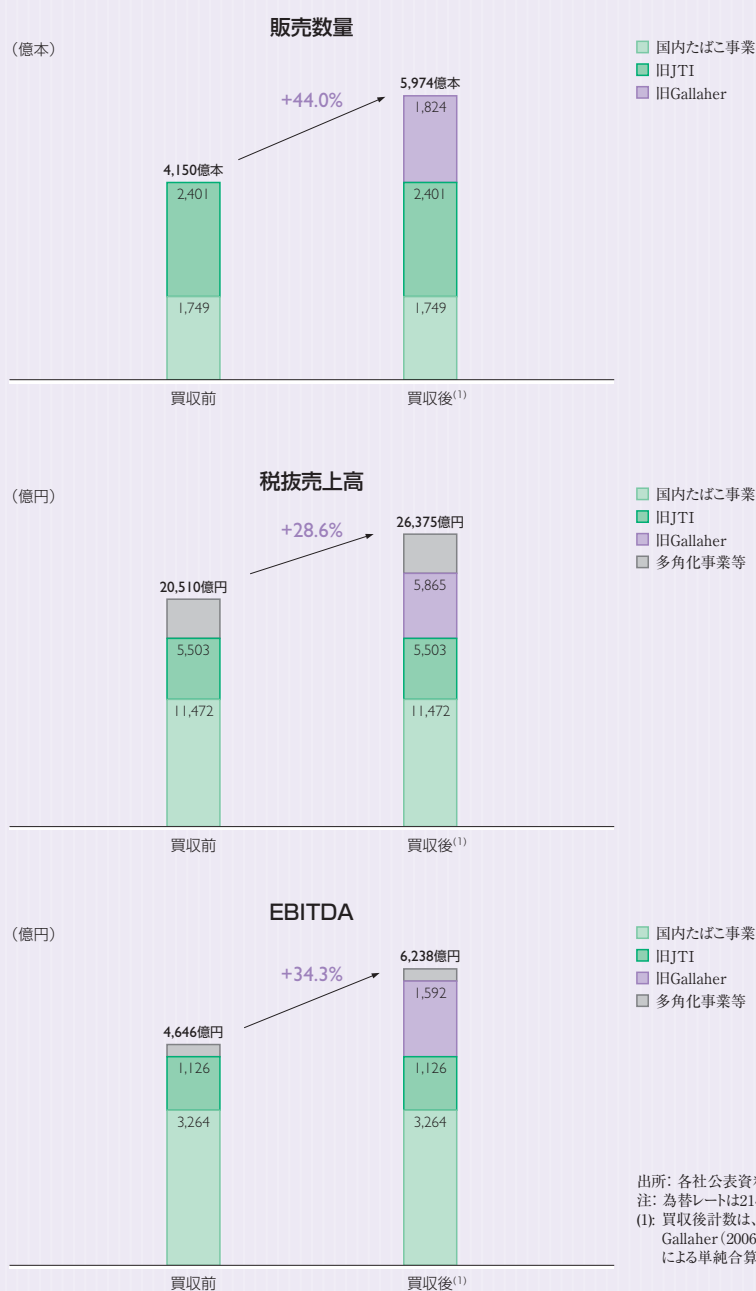
当社は、本件買収により、世界第3位のたばこ会社としての地位をより強固なものとするができます。アジアでの強い事業基盤に加え、欧州・CIS地域でのプレゼンスが高まり、高い成長機会を持つ地理的バランスのとれたたばこ業界のリーディング・カンパニーとして、更なる持続的成長を目指します。

業績に与える影響

Gallaher社の2006年度業績と当社の2007年3月期の実績を単純合算すると、たばこ税売上高は、買収前は2兆510億円ですが、買収後には2兆6,375億円と28.6%増加します。EBITDA（営業利益+減価償却費）は、買収前は4,646億円ですが、買収後には6,238億円となり、34.3%増加します。従来、JTの利益構成は、国

内たばこ事業に大きく依存していましたが、海外たばこ事業の比率が大幅に高まり、国内たばこ事業と並ぶ収益の柱となります。これにより、事業別構成比は改善され、収益の安定性、成長性が更に増すものと考えています。

Gallaher社買収後の財務プロフィール



—— 統合効果の早期実現 ——

今回の買収では「規模の拡大」「相互補完性」「技術・流通インフラの強化」等の統合効果が見込まれます。また、両社の事業を統合することで、トップラインの増加、及び事業の効率化によるコストダウンを通じ、多大な「シナジー（相乗）効果」を創出できるものと考えています。事業統合によって得られる「シナジー効果」を早期かつ最大限に発揮できるよう、グループ体制の構築に努めていきます。

買収の意義

〔 規模の拡大 〕

- ・世界3位の地位強化
- ・トップライン成長の機会
- ・効率化の推進

- ・バージニアブレンド技術の共有
- ・シガレット以外のたばこ製造技術の共有
- ・流通面の拡充

〔 技術・流通インフラ強化 〕

- ・よりバランスのとれた国際的事業へ
- ・多くの市場・価格帯において強力でバランスのとれたブランド・ポートフォリオ

〔 相互補完性 〕

事業統合方針

- ・本社機能の統合（シングルカンパニー、シングルマネージメント）
- ・迅速性を意識
- ・既存業務の円滑なオペレーション
- ・マーケット重視の姿勢を継続
- ・シナジーの早期発現