

## JTのM&Aと海外ビジネスマネジメント

2017年11月25日  
日本たばこ産業株式会社  
見浪 直博



### 略歴

**見浪 直博** (みなみ なおひろ)  
昭和39年(1964年)生まれ  
大阪府出身

- 昭和61年(1986年)4月 日本たばこ産業株式会社 入社
- 平成13年(2001年)7月 財務企画部 次長
- 平成16年(2004年)7月 経理部 次長
- 平成17年(2005年)12月 経理部長
- 平成22年(2010年)7月 財務副責任者 兼 経理部長 ※ジェイティ財務サービス(株)社長を兼務
- 平成24年(2012年)6月 執行役員 財務責任者

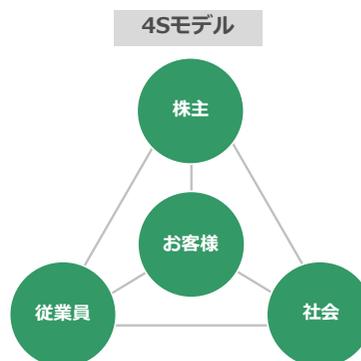
## 会社概要

### JTグループは経営理念である4Sモデルを追求している

#### 経営理念

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者の満足度を高めていく

- 4Sモデルを通じ、中長期の持続的な利益成長を実現
  - ・ お客様に新たな価値・満足を継続的に提供
  - ・ 中長期的視点から、将来の利益成長に向けた事業投資を実行
- 4Sモデルの追求が、中長期に亘る企業価値の継続的な向上につながり、4者のステークホルダーにとって共通利益となるベストなアプローチであると確信



## JTグループの事業概要

「JTグループならではの多様な価値をお客様に提供するグローバル成長企業」を目指し、  
中長期に亘る持続的・利益成長に向けた事業を運営

たばこ事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>JTグループの中核を担う事業であり、PMI、BATに続く、世界第3位</li> <li>日本のシェアは約60%</li> <li>海外においても約120カ国で製品を販売</li> </ul>		設立	1985年4月1日
			上場	1994年10月27日
医薬事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療用医薬品に特化した事業を展開</li> <li>抗HIV薬「スタリビルド配合錠」</li> <li>メラノーマ治療薬「メキニスト」</li> <li>高リン血症治療剤「リオナ錠250mg」</li> <li>減感作療法薬「シダトレンスギ花粉舌下液」上市</li> </ul>		売上収益	2兆1,433億円
			調整後営業利益	5,868億円
加工食品事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>冷凍麺・パックご飯といったステープル(主食)を柱とし、独自技術を活用した調味料事業、ペーカリー事業を展開</li> </ul>		営業利益	5,933億円
			従業員数	44,667人

2016年12月期 (1-12月ベース)

Note: 2012年3月期より国際会計基準(IFRS)を任意適用

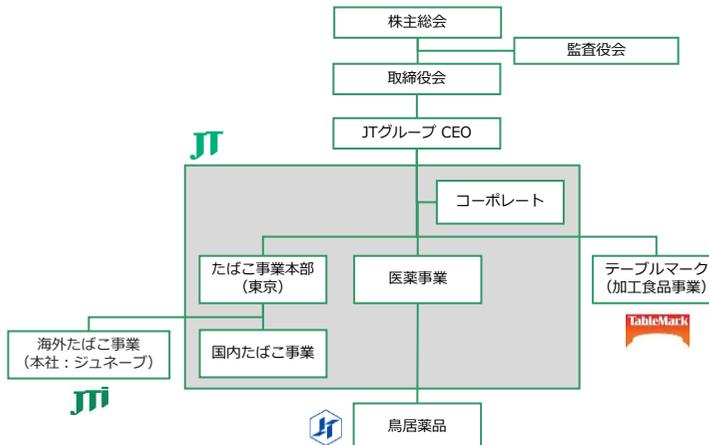
5

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## JTグループの組織概要

### CEOのもとに、3事業が連なる体制

- たばこ事業本部には、海外たばこ事業（JTI）をガバナンスする機能と国内たばこ事業本社機能が並存
- JTIは、日本・中国以外のグローバルたばこビジネスをマネジメントする本社機能を保有



6

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## 収益の中心は海外たばこ事業

売上収益



- 海外たばこ
- 国内たばこ
- 医薬・加工食品・その他

調整後営業利益

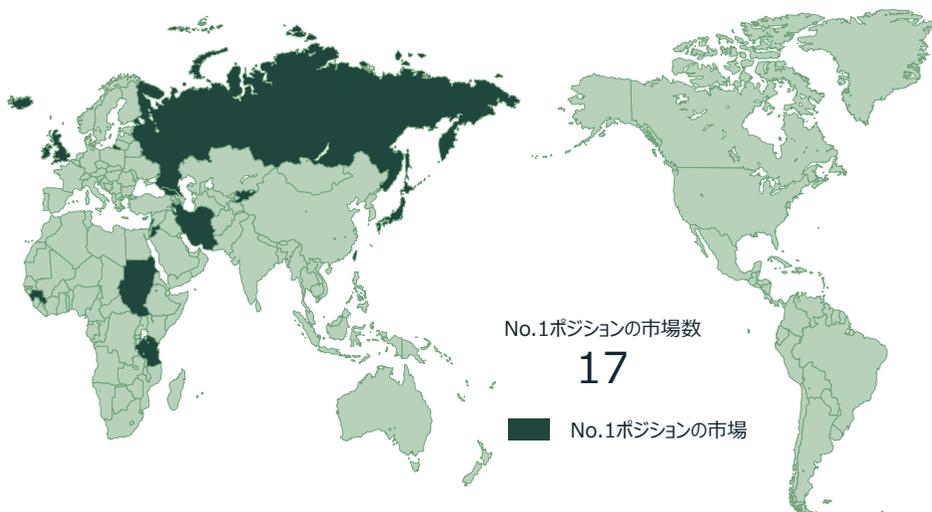


※2016年1-12月、IFRSベース

7

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## たばこ事業：約73ヶ国に事業所を配置し、120ヶ国以上で製品販売



全世界に36 (JT=6 JTI=30) のたばこ関連製造工場を保有

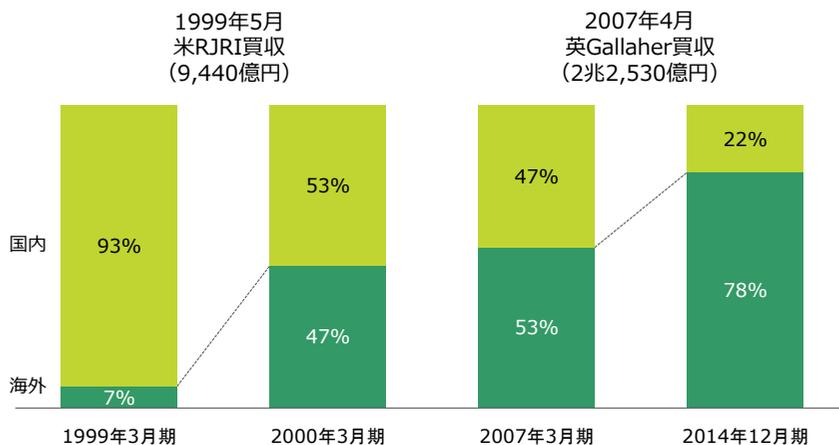
Source : JTI Estimate

8

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## 2度の買収を経て、内外販売比率は劇的に変化

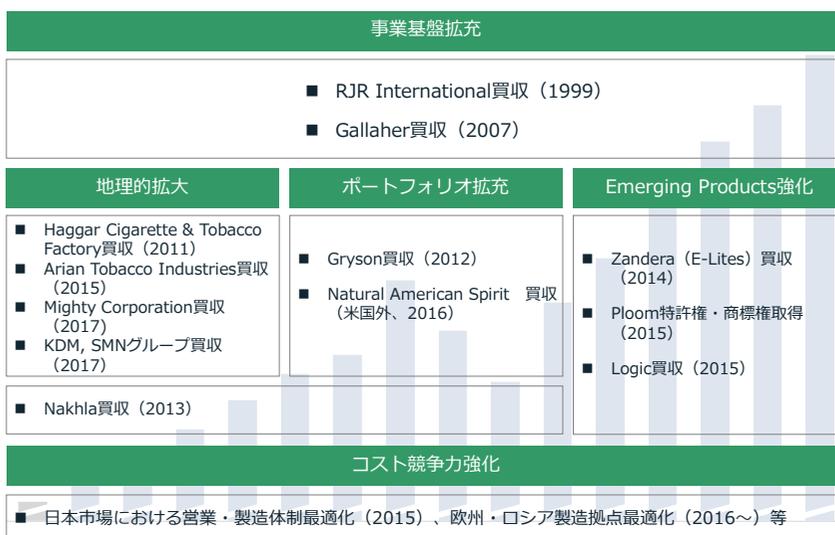
紙巻きたばこ販売数量内外比率



9

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## 持続的利益成長に向けた具体的な取り組み



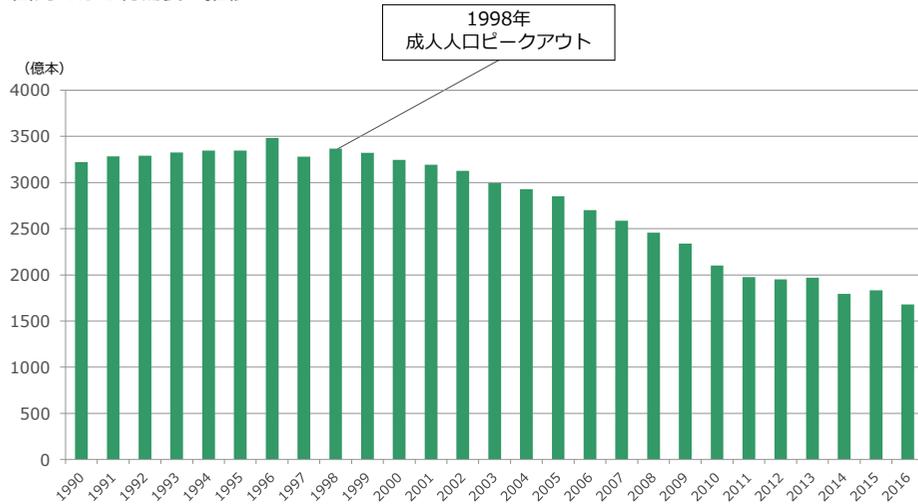
10

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## RJRI社買収

### 日本のたばこ需要は90年代半ばに減少に転じ、新たな収益基盤の確立が急務

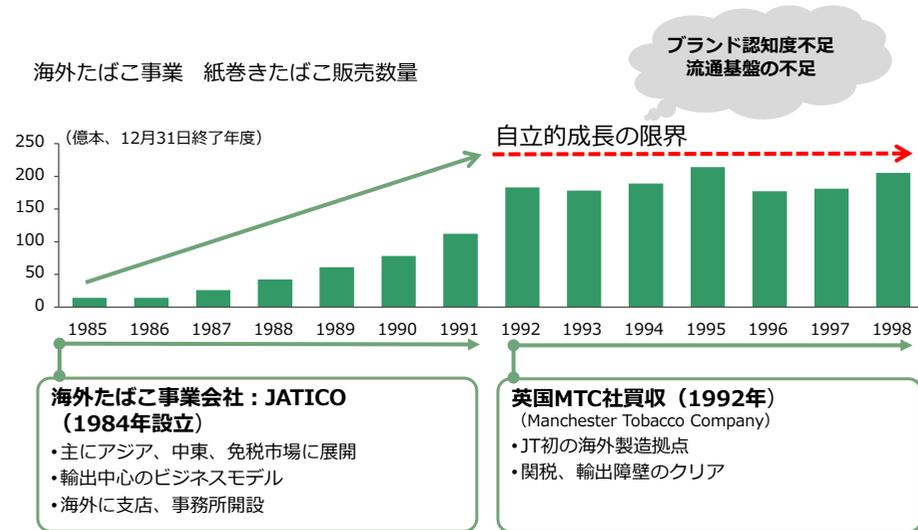
国内たばこ総需要の推移



(2014年度以後：1-12月、他年度：4月-3月実績)

出典：TIOJ

## 海外進出を図るも、自前のリソースでの成長は限界に



13

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## RJRI買収により、海外たばこ事業の基盤を獲得

1999年 RJR International買収

- オークションにかけられたRJRナビスコ社の海外たばこ事業を約9,400億円で取得
- 2000年1月（買収から8か月）に事業統合し、JT Internationalを設立

	RJRI	JT	JTI
グローバルブランド	○	+	○
海外事業インフラ	○	+	○
グローバル企業経営の経験豊富な人財	○	+	○
中長期的な視点（事業投資）	-	+	○

喫弊の課題であった新たな収益基盤の獲得に成功 = “時間”を買う買収

14

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## RJRI買収により、事業量は約10倍に飛躍

### 海外たばこ事業 紙巻きたばこ販売数量

(億本、12月31日終了年度)



15



## 一貫した戦略の実行により、成長モメンタムを確立した

### 海外たばこ事業 経営実績

#### 販売数量

総販売数量年平均成長率 2.8%  
GFB販売数量年平均成長率 7.7%

■ 総販売数量 ■ うちGFB販売数量



#### 調整後EBITDA

EBITDA年平均成長率 20.3%



### 成長のポイント

一貫した戦略の実行

中長期的視点を重視した経営

事業に集中できる環境

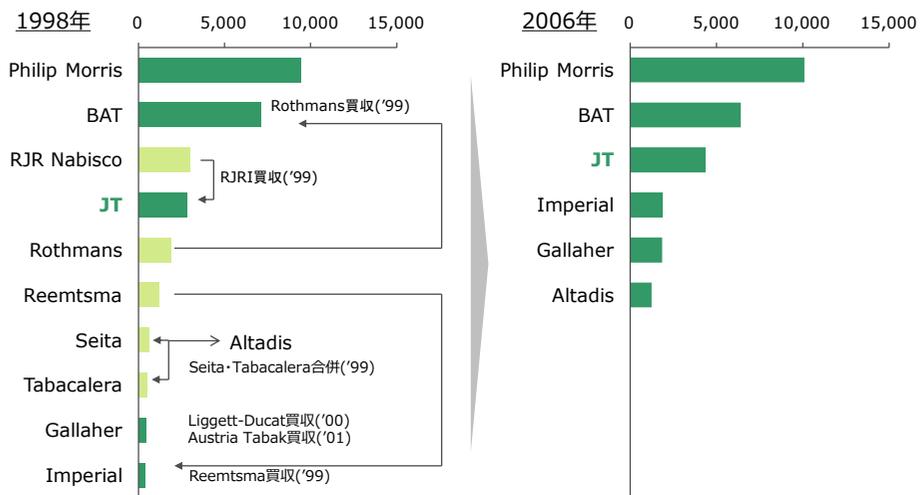
16



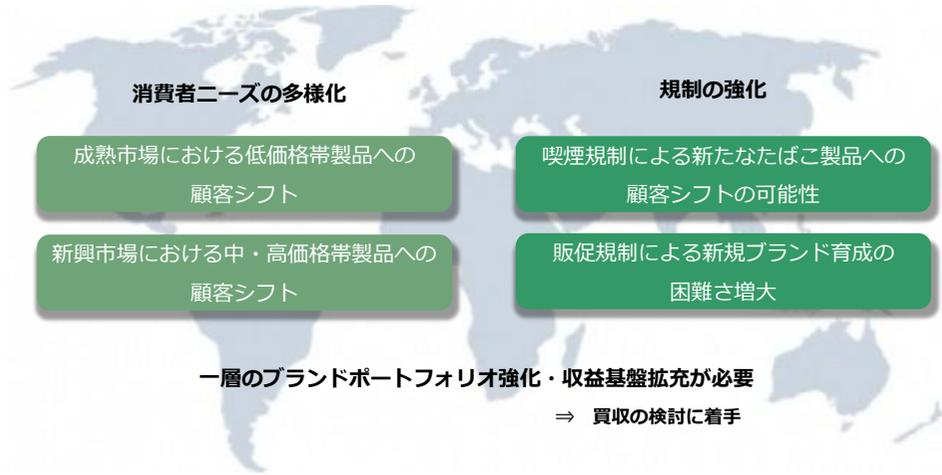
# Gallaher社買収

## 業界再編の加速により寡占化進行

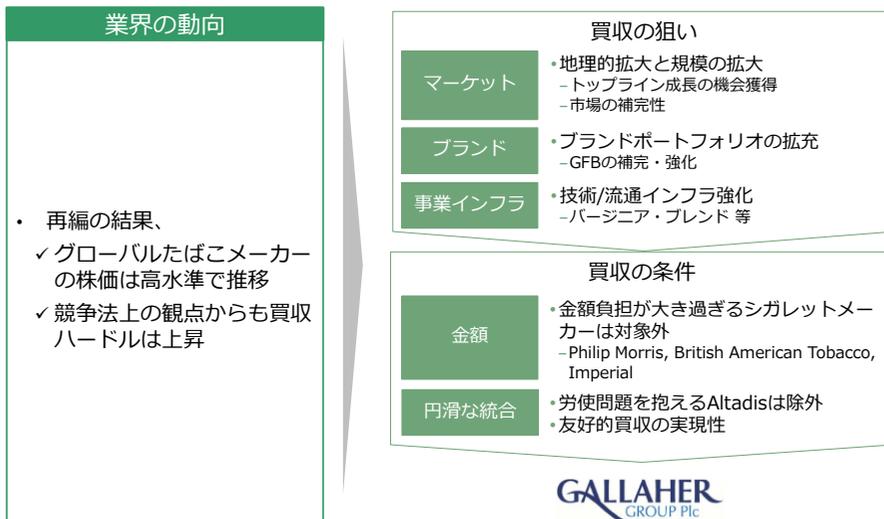
各社販売数量（億本）



競争環境・事業環境の潮目を捉え、更なる成長を志向



統合後の事業運営を重視し買収対象を選定



## 事前準備の巧拙が買収の成否を左右

### ディール関連

- ✓ ターゲットの絞り込み
- ✓ 買収価格算定
- ✓ 円滑なディール進行準備
  - 英国買収関連法研究
  - 競争法抵触リスク調査
  - 資金調達額・方法検討
  - 税務コスト低減検討
- ✓ 交渉
- ✓ クロージング準備
  - 英国各種届出書作成
  - 競争法ファイリング
  - ローン契約締結
  - 資本ストラクチャー決定

2003年11月  
買収準備開始

2006年12月  
買収合意・発表

2007年4月  
クロージング

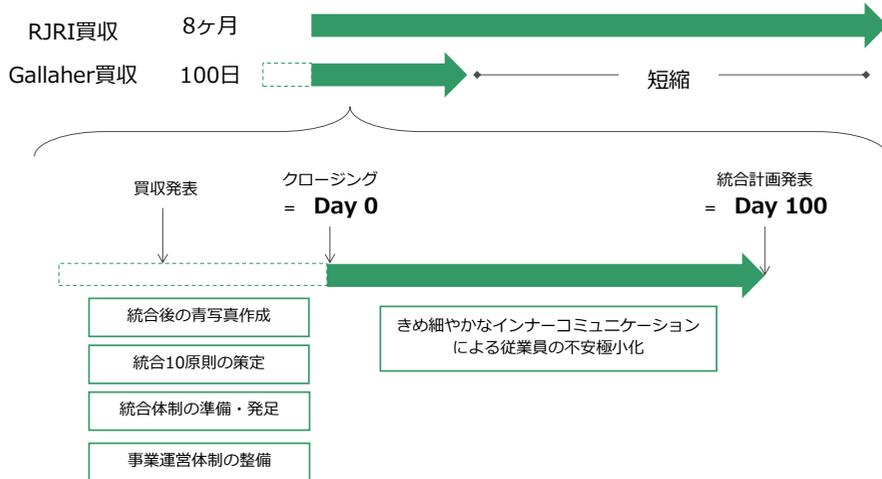
### 買収作業のポイント

- ✓ 買収目的の明確化
- ✓ 買収後の事業の姿・シナジーを徹底的にシミュレーション
- ✓ 企業価値算定
  - 買収プレミアムを上回るシナジーの有無
  - リスクの定量化
- ✓ アドバイザーに頼るのではなく、自らが買収作業をリード
- ✓ 統合作業の事前準備
  - 円滑な統合に向けた準備
    - 実行体制の決定
    - プロセス策定
    - 統合課題抽出
    - トップマネジメント体制

## Gallaher社統合

## クロージングから100日間で統合計画発表

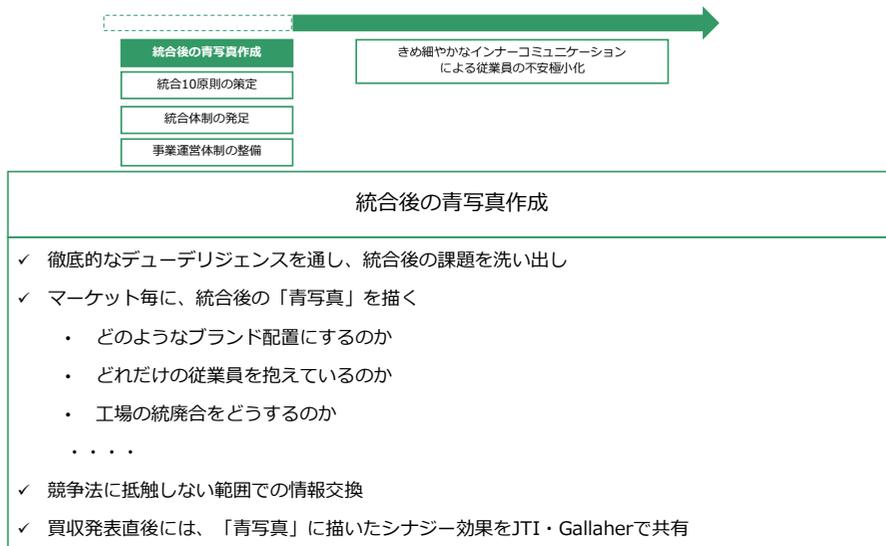
RJRI買収時に比べ、統合計画策定までの期間を大幅に短縮



23

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## 統合のポイント：相手を知り、「青写真」を描く



24

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## 社員の不安解消と買収目的実現を中心とした10項目の統合基本原則

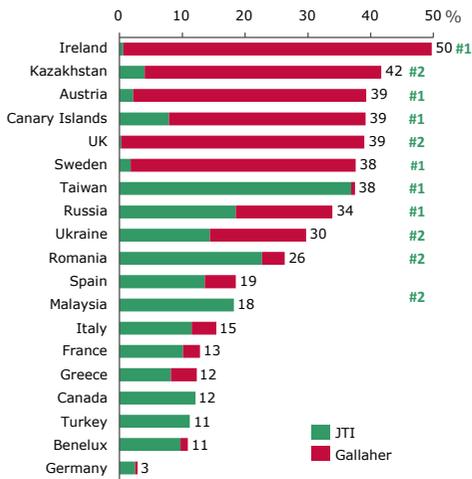
### ① Integration plans will be finalized in the first 100 days after closing (100日間で統合計画を策定)

組織運営	既存オペレーション
<ul style="list-style-type: none"><li>② One company – one management</li><li>③ Fair and equal treatment of all employees, irrespective of company of origin</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⑥ Plan delivery is our #1 priority</li><li>⑦ Strictly minimize disruptions to existing business</li></ul>
スピード	リーダーシップ
<ul style="list-style-type: none"><li>④ Speed in decision making is critical – 80/20 rule</li><li>⑤ Keep it simple</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⑧ Capture synergies in a disciplined and systematic manner</li><li>⑨ Separate organization for integration management but all Excom members accountable to deliver results</li><li>⑩ In-house management</li></ul>

## Gallaher社買収後の成長

## Gallaher社買収によりマーケット、ブランド・ポートフォリオが拡大

主要市場におけるJTIシェア(2006年)



新たなGFBポートフォリオ

旧JTIブランド 旧GLHブランド

• Engine



• Stronghold



• Future Potential



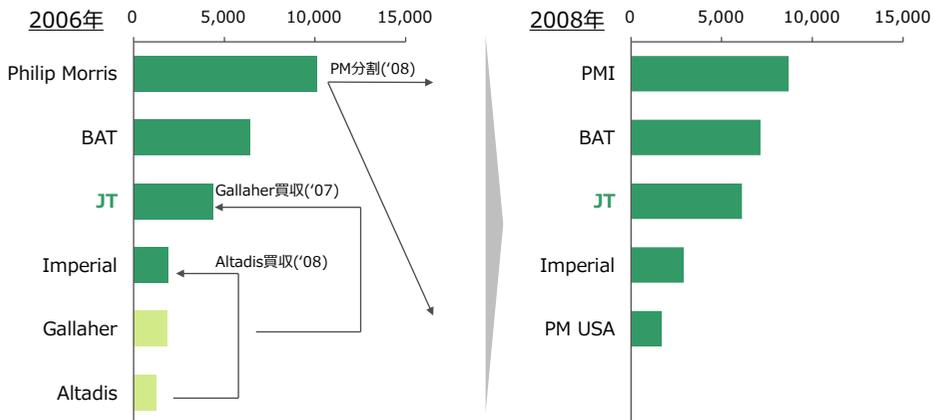
出典：AC Nielsen, JT  
\*:現Mevius

27

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## 世界第3位の地位を強化し、更に上位を窺える位置に

各社販売数量 (億本)



28

ひとの  
ときを、  
想う。 JT



## RJRI買収：明確な戦略を共有した上で、「任せる経営」を進めた

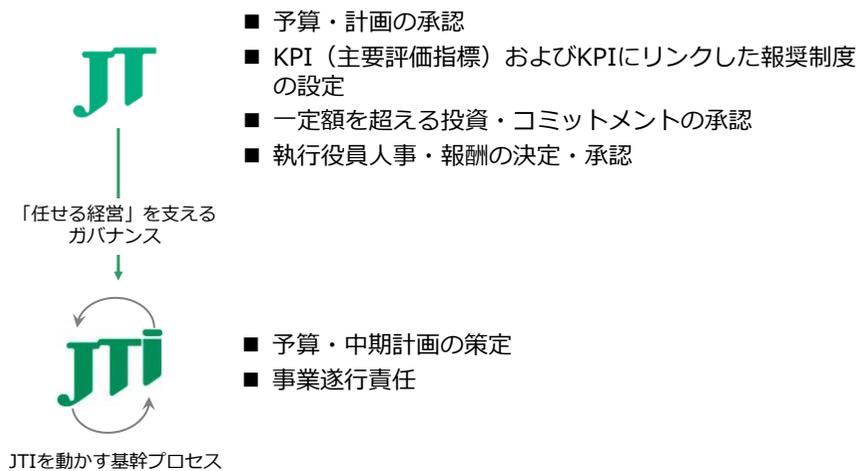
明確なミッション	JTグループ利益成長の牽引役	
明確な目標	トップライン成長	収益基盤確立
明確な戦略	GFB*への注力	中核市場への注力
明確なKPI	GFB販売数量	EBITA
事業投資	マーケティング、品質管理、製造設備 (マーケティング投資を1億ドル増)	
明確な責任権限	適切なガバナンスのもと、「任せる経営」	

\*Global Flagship Brandsの略  
Winston, Camel, Salem, Mild Seven (現Mevius) の4ブランド⇒現在は9ブランドをGFBとしている

31

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## 業務執行権限を委譲し、JTIに「任せる経営」



32

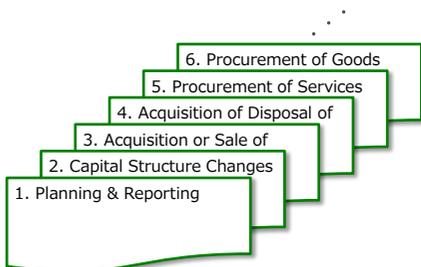
ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## 「任せる経営」を支えるガバナンス

Operating Guidelinesを活用。加えて、適切な監査体制のもとで「任せて」いる

### Operating Guidelines (OG)

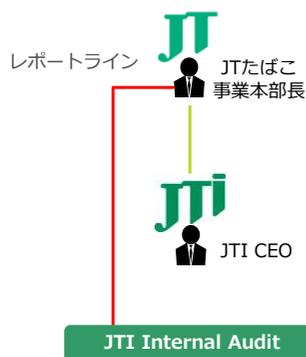
最終承認者は誰か？誰が、どの順番で、どのような方法で承認するか？を案件ごとに明確に定義した「責任権限規程」



- JTI各業務部門案件の意思決定ルート・意思決定者を規定
- 重要な案件については、JTIが最終承認

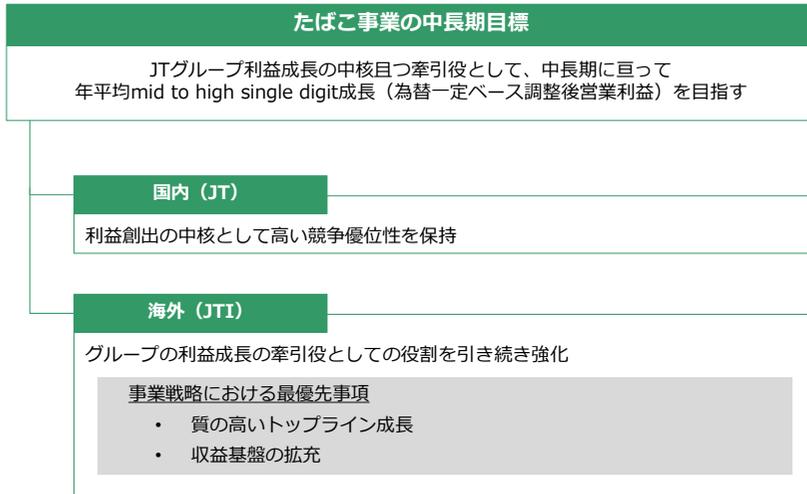
### 内部監査

業務執行の適正さを監査し、JTたばこ事業本部長にレポート



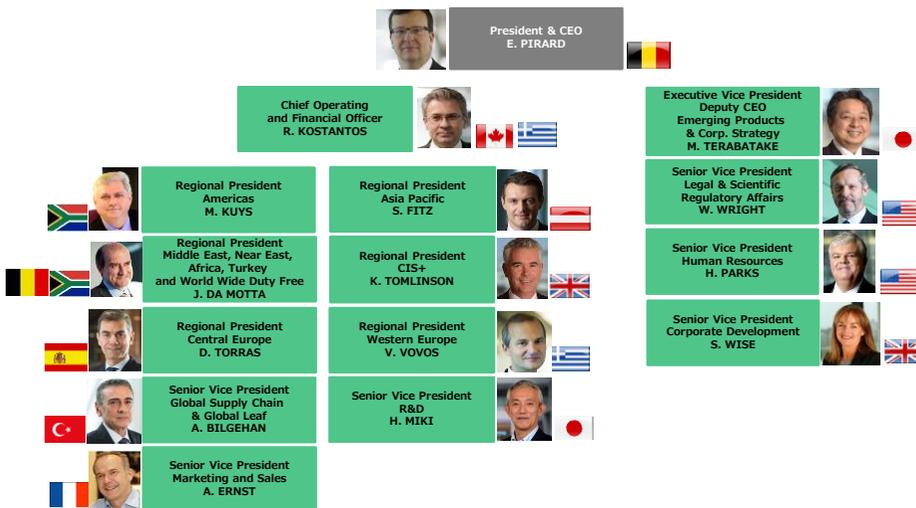
## JTIの組織運営

JTIをJTグループ利益成長の牽引役である、もう1つの中核事業と位置づけている



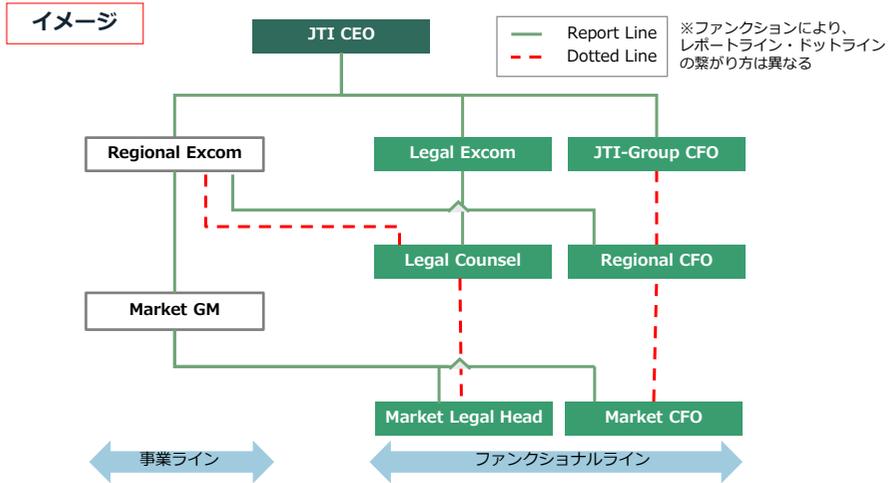
JTI Executive Committee

JTIのExecutive Committeeは11の異なる国籍を有する合計15人から構成



## JTIはマトリクス組織で運営されている

事業・ファンクショナルラインの協業により、全体最適の観点で経営判断



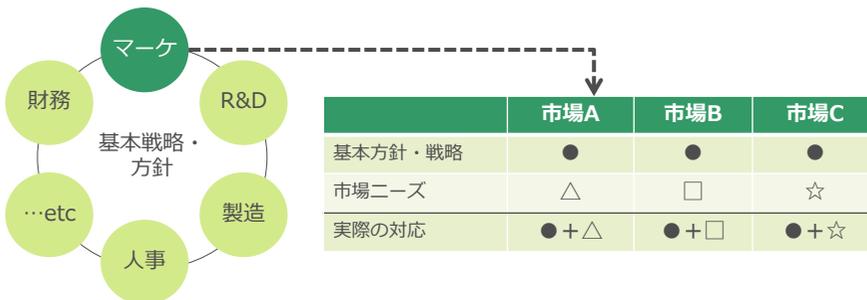
37

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## JTIの組織運営 - 「一貫性と柔軟性を併せ持つ事業運営」

### ■ 一貫性と柔軟性を併せ持つ事業運営

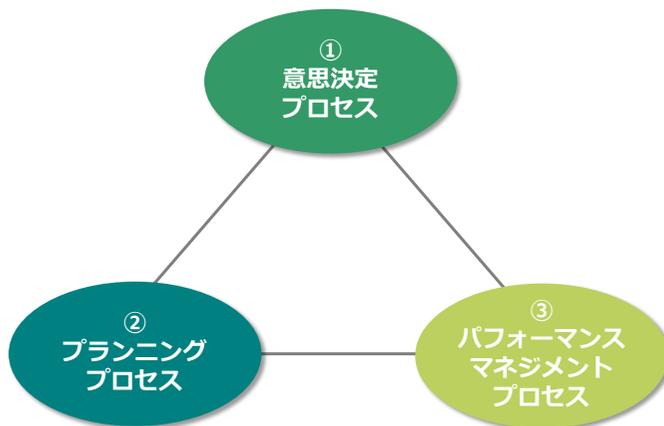
- 各部門は、運営基盤となる方針・戦略については一貫性・継続性を担保しつつ、不断の改善を実践
- 全社的には一貫性を担保する一方、市場毎のニーズに柔軟に対応
- 自発的にベストプラクティスを共有
- 部門間の協業を奨励し、新たな視点を追求



38

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## JTIを動かす基幹プロセス



39

ひとの  
ときを、  
想う。 JTI

### ①意思決定プロセス

BAPシステムを活用し、迅速かつ透明性の高いプロセスを実現

- 会議体での意思決定を最小限に留め、電子決裁システムを導入
  - ✓ 世界中から24時間365日アクセス可能
  - ✓ “Operating Guidelines”に従い、誰の承認を取得すべきか、が案件ごとに設定されている

Section 3 - FINANCIAL IMPACT SUMMARY (from Section 4) M = thousand; MM = million				
	2008	2009	2010	2011
Volume (Bn)	0.00	0.00	0.00	0.00
SGC (MM)	1552	15463	17191	17450

#### マネジメントからのコメント例

Dear Mr. 'X',  
BAP request, Project Title: RYO pouch closing system market X needs to be modified according to comments below before approval can occur.

Rarely have I seen such a potentially straightforward project addressed in such a complicated manner.

Thank you and best regards,  
Tom McCoy



疑義があれば「Change Request」  
= 「差し戻し」

40

ひとの  
ときを、  
想う。 JTI

## ②プランニングプロセス

MYR・A&SPの2プロセスをベースとして事業計画が策定・承認されている

JTI運営上、メイン・ストリームとなる時間軸

アクティビティ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EXCOM Retreat		◆	EXCOM Retreat = 経営幹部合宿 : 全社経営課題を議論し、フォーカスポイント・検討の優先順位を設定									
JunLE					Year x							
TDT/MYR					▲ TDT	Year x+1,+2,+3		▲ MYR in Tokyo				
OctLE									Year x			
A&SP									Year x+1,+2,+3		▲ A&SP in Tokyo	

- LE (Latest Estimates) : 当年度における事業実績の確認
- TDT (Top Down Target) : 次のA&SPに向けたトップダウンでの戦略方針および定量目標
- MYR (Mid Year Review) : 最新の事業実績をベースに、次の3カ年の事業計画方針を確認
- A&SP (Annual & Strategic Plan) : 定量・定性目標のコミットメント/3カ年の事業計画をJTが承認

41

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

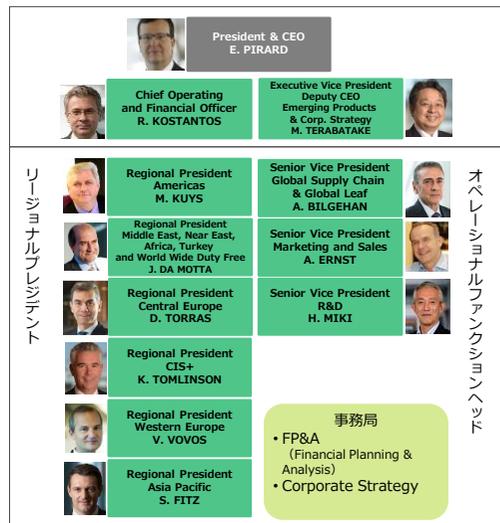
## ③パフォーマンスマネジメントプロセス

CEOをヘッドとする「PMM」を通じて、各国の事業環境・実績の進捗状況および軌道修正を討議

PMM : Performance Management Meeting メンバー

各リージョンからのインプット  
(例)

- ✓ Key Market update (市場規模・シェア・価格戦略)
- ✓ Key Market P&L's
- ✓ Sensitivities (変動要素)
- ✓ 戦略・戦術の軌道修正提案
- ✓ 追加投資計画



42

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

# Operating Guidelines & BAP

※ Business Approval Proposal system

## OG・BAP導入目的

業務執行に係る重要事項の意思決定について、更なる「責任権限の明確化」と「意思決定の効率性向上」を目的に、2014年11月よりOperating GuidelinesとBAP Systemを導入

- これにより、会議体を主とする意思決定体制から電子決裁システムを主とする体制に移行（＝執行役員が効果的に時間資源を配分し、高い水準で業務を遂行し得る体制に移行）

### 【目的】

「責任と権限の明確化」

「意思決定の効率性向上」

### 【仕組】

責任権限規程等を改訂し、「Operating Guidelines (OG)」導入（2014年11月1日適用開始）



OG導入を支えるインフラとして電子決裁システム「BAP(J)註」導入（2014年11月4日運用開始）

註：Business Approval Proposal Japan

### 【期待効果】

- ・ 意思決定に係る人物・役割の明確化 ⇒ 意思決定効率の更なる向上
- ・ 意思決定プロセスの可視化（記録） ⇒ 意思決定品質の更なる向上



## BAP System

JTIで利用しているBAP Systemをベースに、BAP(J) Systemを開発しJTでも運用開始

- BAP Systemは、Operating Guidelines (OG) による意思決定プロセスを支える電子決裁システム
  - ・ OGに規定された承認ルート・承認者を自動設定し、意思決定プロセスを開始
- BAP Systemの特徴
  - ・ WEBベースの電子決裁システム  
(専用のインターネット回線を通じて世界各国からアクセス可能)
  - ・ 意思決定に必要な項目を網羅した統一フォーム (BAP/MEMO)  
(意思決定事項を選択すると、OGに規定されたフォームを表示)
  - ・ 意思決定プロセス全体をサポートするコーディネーターの配置  
(BAP/MEMOの形式基準チェック・モニタリング・問合せ対応等)

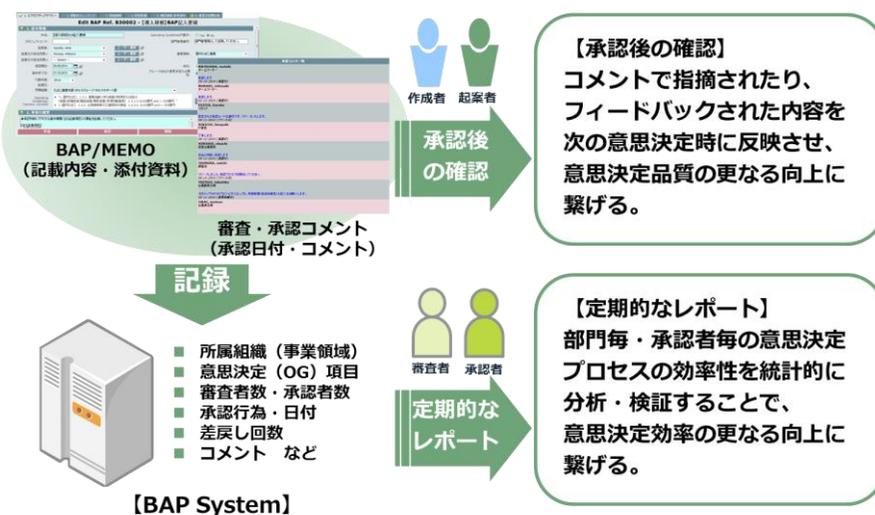


47

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## BAP Systemによる意思決定プロセスの可視化

意思決定プロセスの可視化 (記録) により、様々な分析・検証が可能



48

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## 意思決定プロセス（OG・BAP）のPDCAサイクル

PDCAサイクルを回すことで、意思決定の品質・プロセス・スピードを更に向上

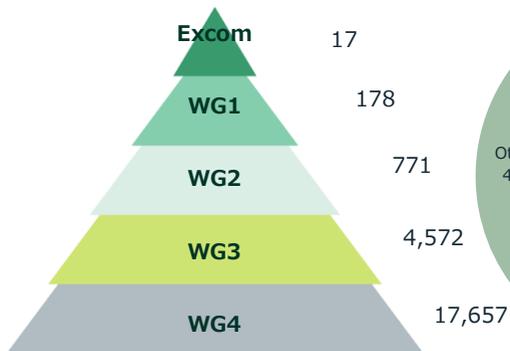


## 人財マネジメント

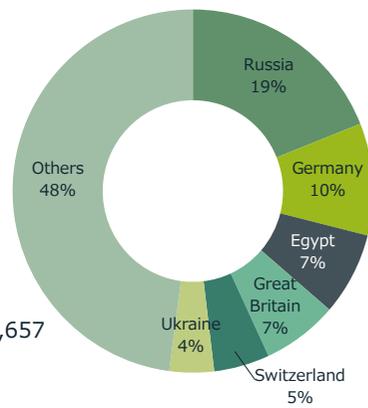
JTI

## JTIのワーキンググループ（WG）構造と多様性

ワーキンググループ構造

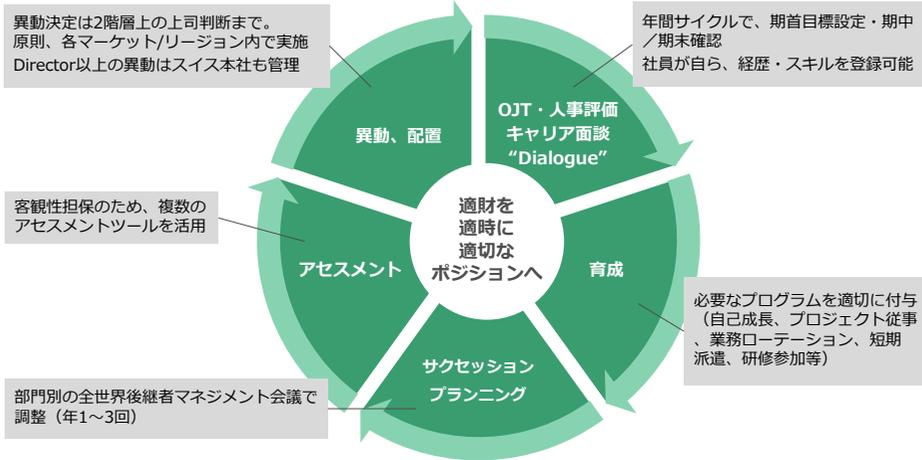


JTI従業員の国籍分布



## タレント・マネジメント

全世界共通の人事データベース構築で「人事情報の見える化」を図った上で  
育成及び適財適所な配置のサイクルを目指す

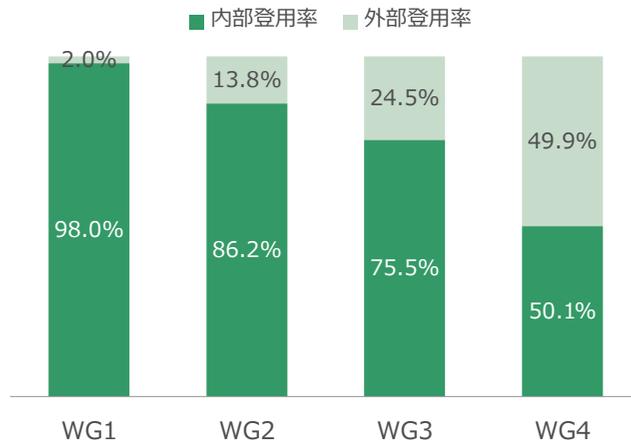


53

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## JTI における内部登用率

内部人財に対する積極的な人財育成、および適切なタレントマネジメントにより  
上級管理職の約9割に内部の人財が登用されている



54

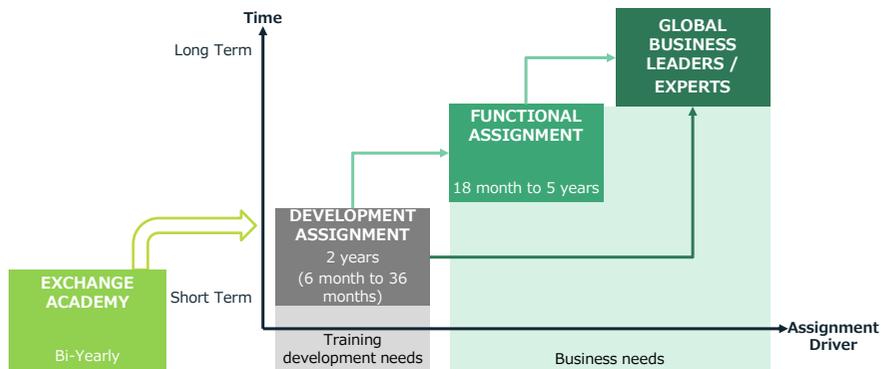
ひとの  
ときを、  
想う。 JT

# JT人財のグローバル化

## JT/JTI Talent Partnership Program

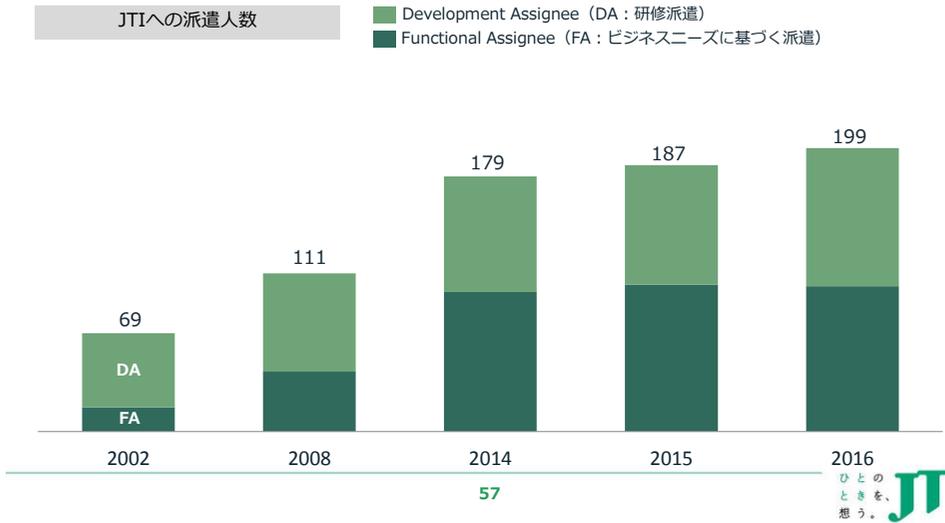
### グローバルリーダー輩出を企図し、JT/JTI Talent Partnership Programを開始

- JT/JTI間における“two way street”としてデザイン
- 両社の従業員への「目に見える」リターンを伴った長期間の人財育成
- 技術スキル、ブランドナレッジのトランスファー



## JTIへの派遣を通じたグローバル人材の育成

研修派遣の増加に対して、ビジネスニーズに基づく派遣者は横ばい傾向  
JTIは日本人に拘らず良財を適財適所に配置しており、JTIでも活躍できるグローバル人材の育成が急務



ひとの  
ときを、  
想う。 JTI