

JTにおけるM&A戦略、海外ビジネスマネジメント

2018年11月10日

日本たばこ産業株式会社

見浪 直博

ひとの
ときを、
想う。 JT

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17年（2005年）12月 同 経理部長
- 平成22年（2010年）7月 同 財務副責任者 兼 経理部長
- 平成24年（2012年）6月 同 執行役員 財務責任者
- 平成30年（2018年）1月 同 執行役員副社長
最高財務責任者、コミュニケーション担当*
- 平成30年（2018年）3月 同 代表取締役副社長
最高財務責任者、コミュニケーション担当*

*IR広報（国内外）・PRを統括

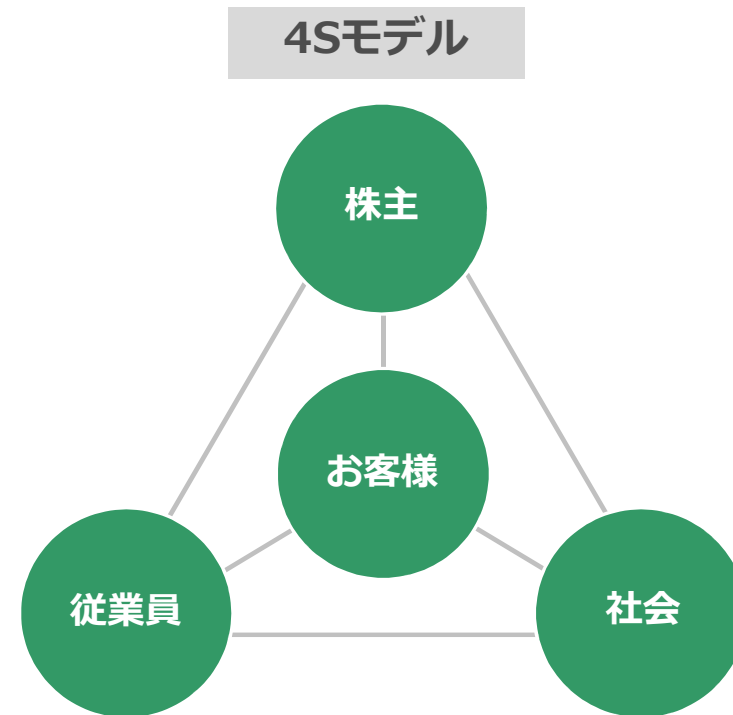
会社概要

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成長に向けた事業を運営

たばこ事業	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 日本のシェアは約60% • 海外においても約120カ国で製品を販売 		設立	1985年4月1日
医薬事業	<ul style="list-style-type: none"> • 医療用医薬品に特化した事業を展開 • 抗HIV薬「ゲンボイヤ配合錠」「デシコビ配合錠」上市 		上場	1994年10月27日
加工食品事業	<ul style="list-style-type: none"> • 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、ベーカリー事業を展開 		売上収益	2兆1,397億円
			調整後営業利益	5,832億円
			営業利益	5,611億円
			従業員数	44,667人

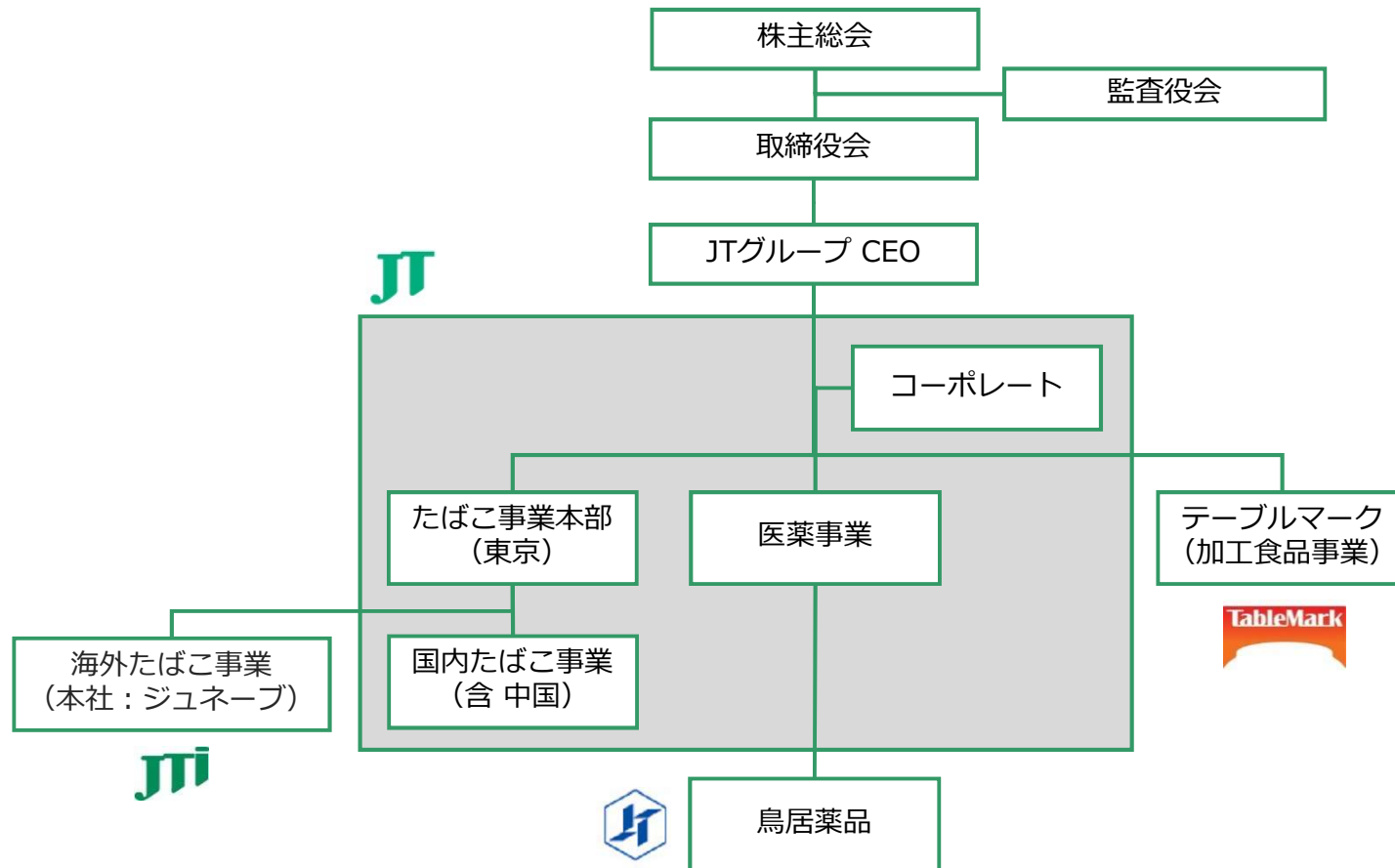
2017年12月期
(1-12月ベース)

Note: 2012年3月期より国際会計基準(IFRS)を任意適用

JTグループの組織概要

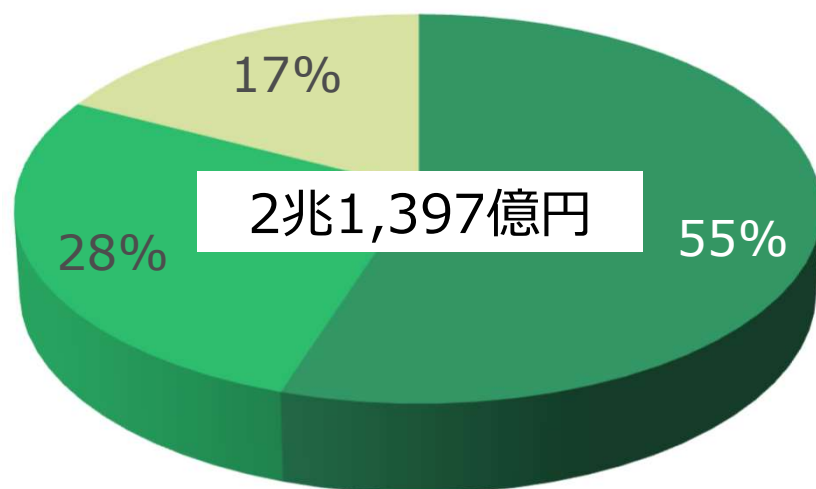
CEOのもとに、3事業が連なる体制

- 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

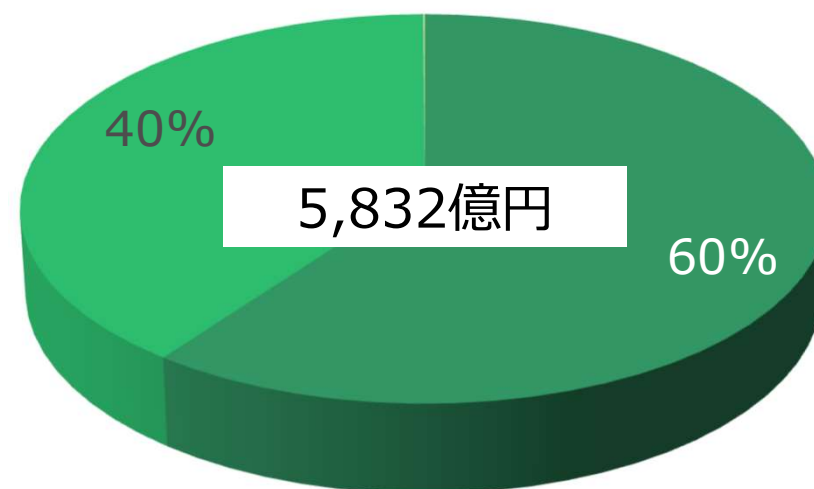


収益の中心は海外たばこ事業

売上収益

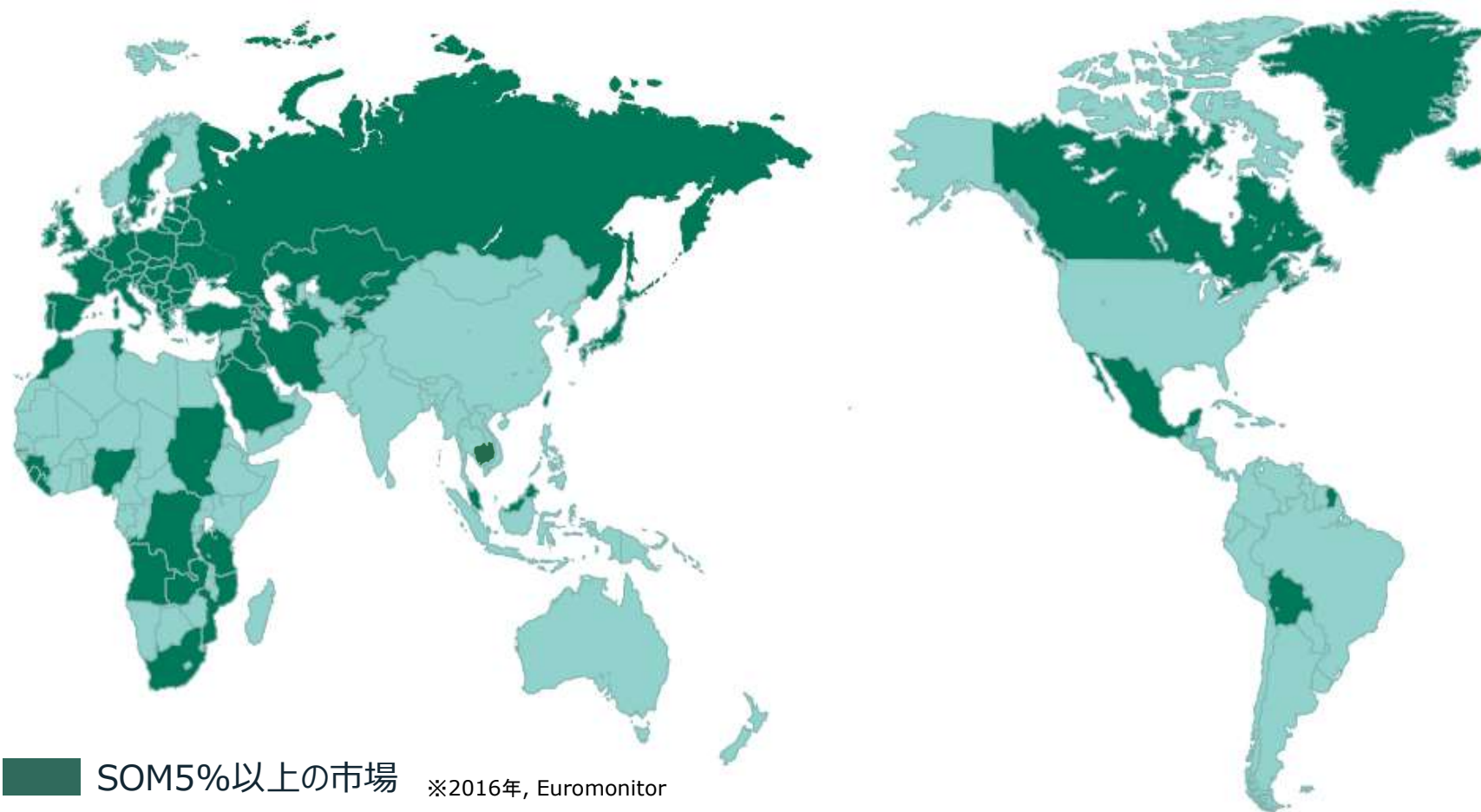


調整後営業利益



- 海外たばこ
- 国内たばこ
- 医薬・加工食品・その他

たばこ事業：約70ヶ国以上に事業所を配置し、120ヶ国以上で製品販売



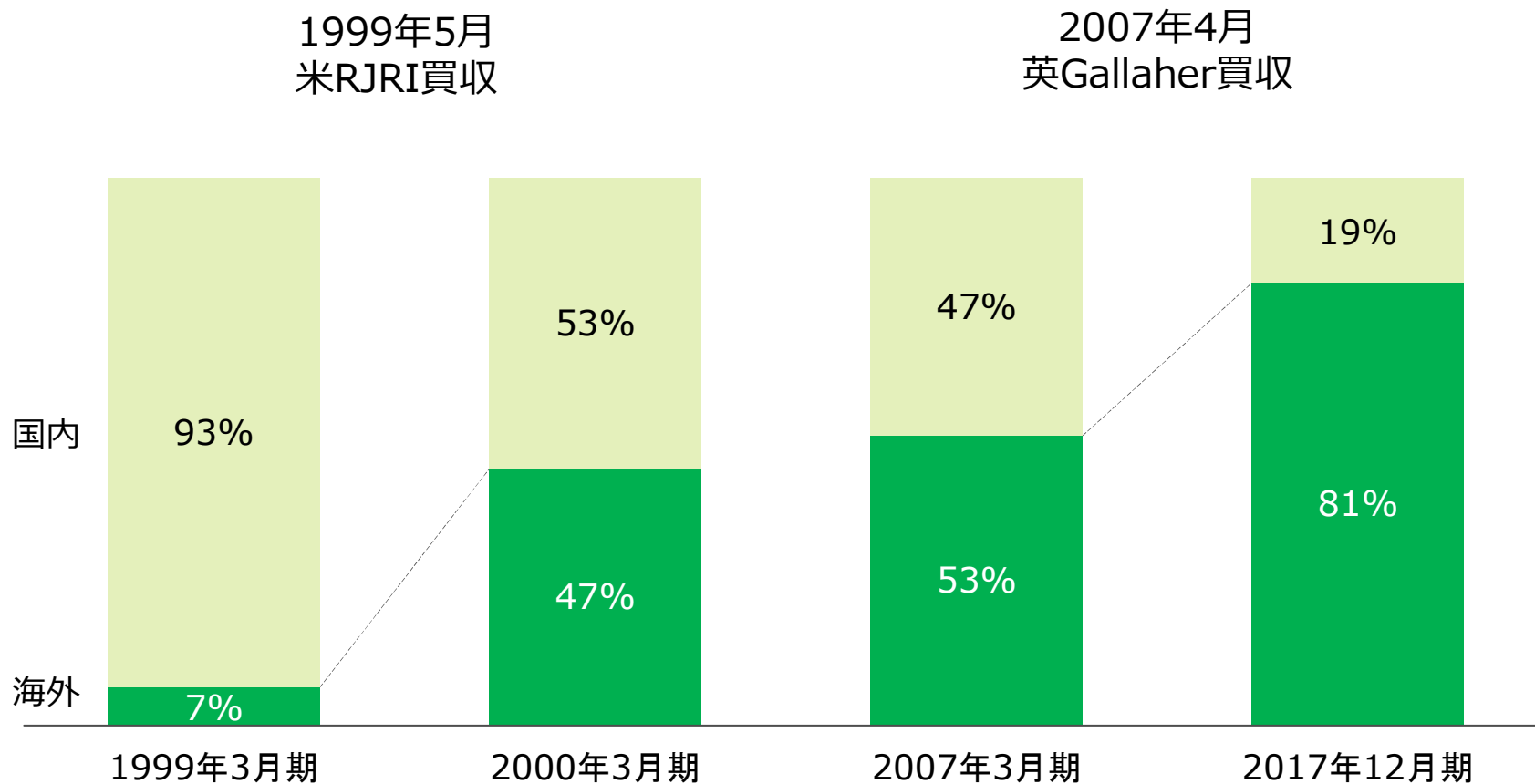
全世界に35 (JT=5 JTI=32) のたばこ関連製造工場を保有

※JT工場数は17年12月時点

出典:Euromonitor, JTI Estimate

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

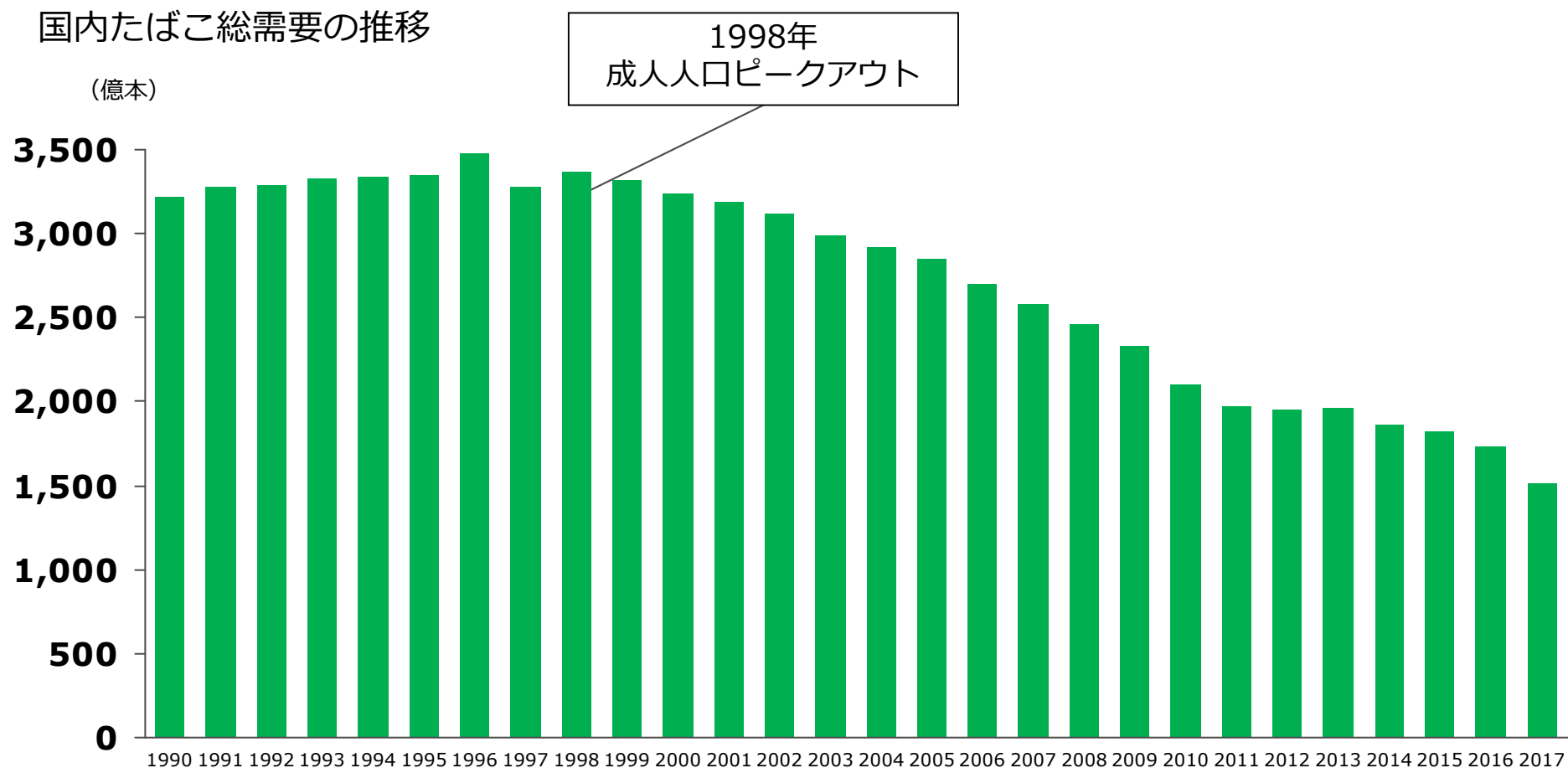


たばこ事業のM&A ー概要ー



RJRI社買収

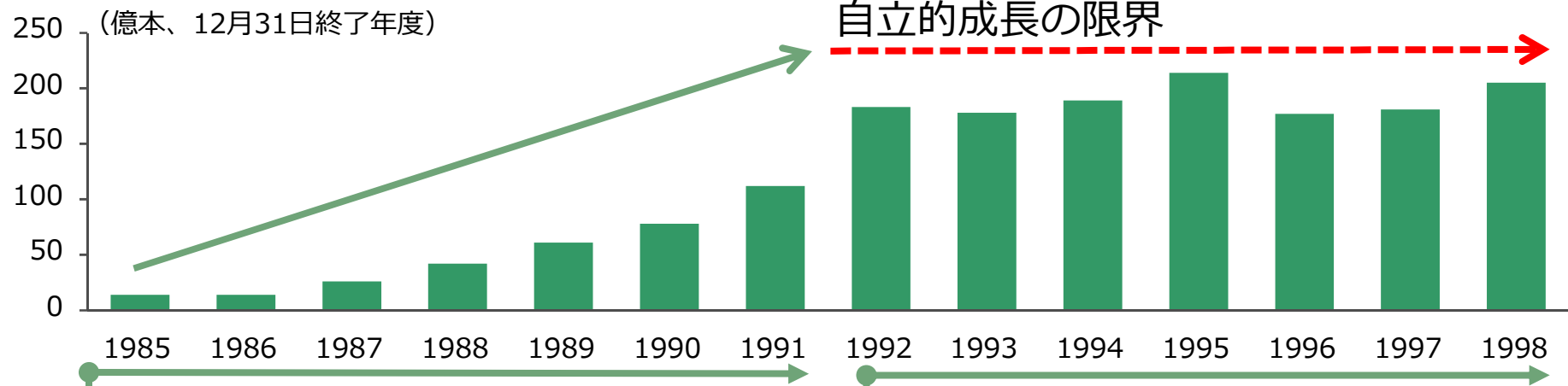
日本のたばこ需要は90年代半ばに減少に転じ、新たな収益基盤の確立が急務



(2014年度以後：1-月-12月、他年度：4月-3月実績)

海外進出を図るも、自前のリソースでの成長は限界に

海外たばこ事業 紙巻きたばこ販売数量



ブランド認知度不足
流通基盤の不足

自立的成長の限界

**海外たばこ事業会社：JATICO
(1984年設立)**

- 主にアジア、中東、免税市場に展開
- 輸出中心のビジネスモデル
- 海外に支店、事務所開設

英国MTC社買収 (1992年)
(Manchester Tobacco Company)

- JT初の海外製造拠点
- 関税、輸出障壁のクリア

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

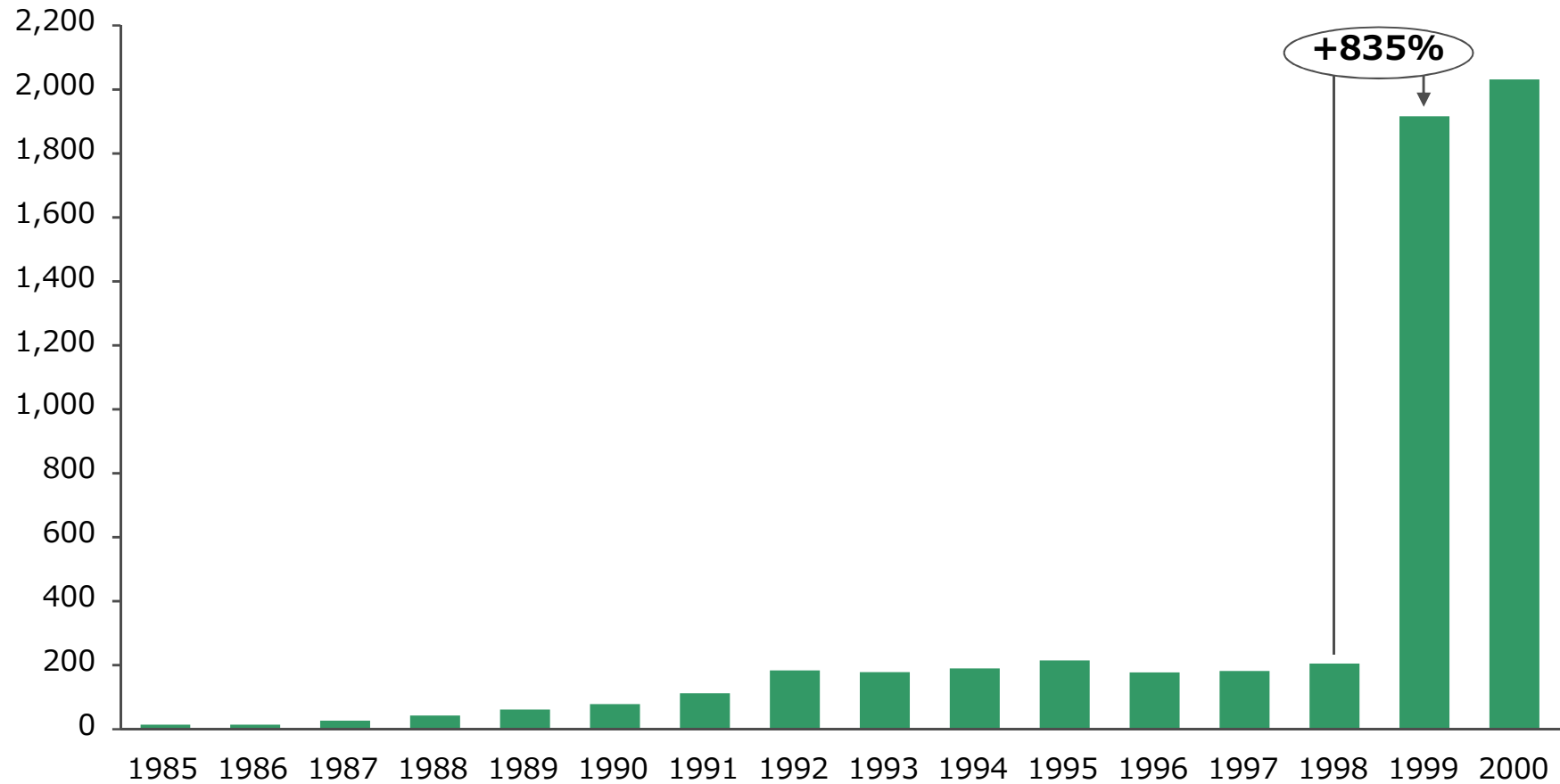
	RJRI	JT	JTI
グローバルブランド  	○	+	○
海外事業インフラ	○	+	○
グローバル企業経営の経験豊富な人財	○	+	○
中長期的な視点（事業投資）	-	+	○

喫緊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

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)



明確な戦略を共有した上で、「任せる経営」を進めている



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

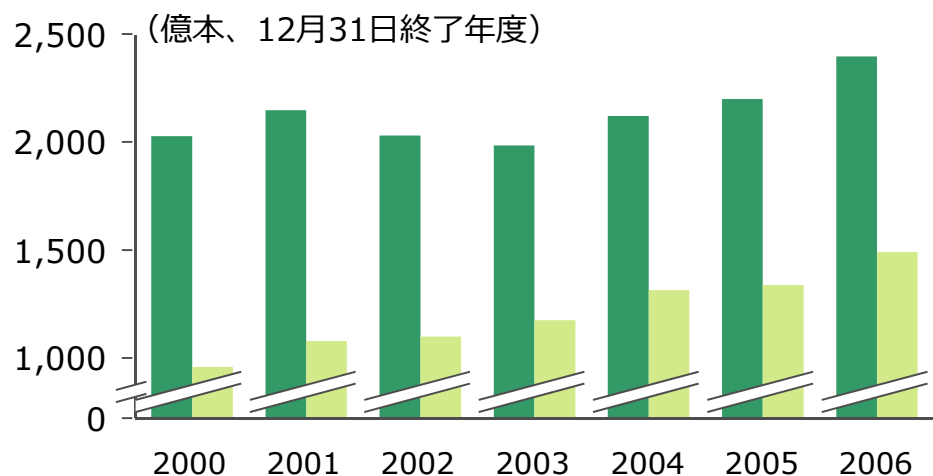
一貫した戦略の実行により、成長モメンタムを確立した

海外たばこ事業 経営実績

販売数量

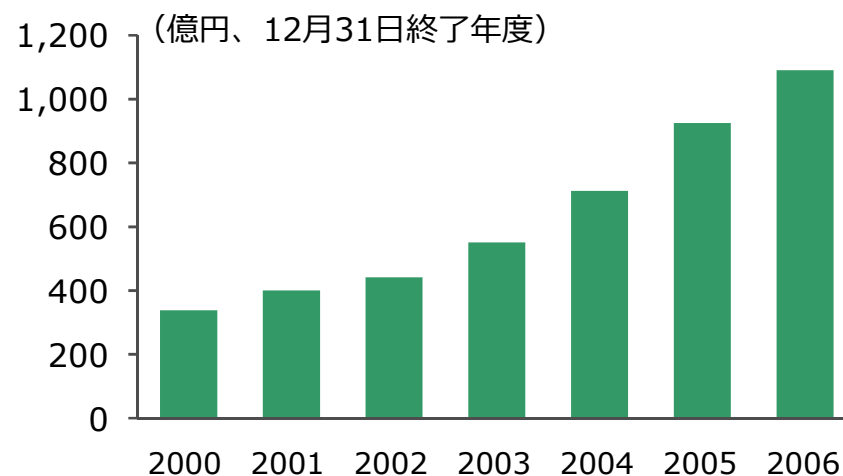
総販売数量年平均成長率 2.8%
GFB販売数量年平均成長率 7.7%

■ 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

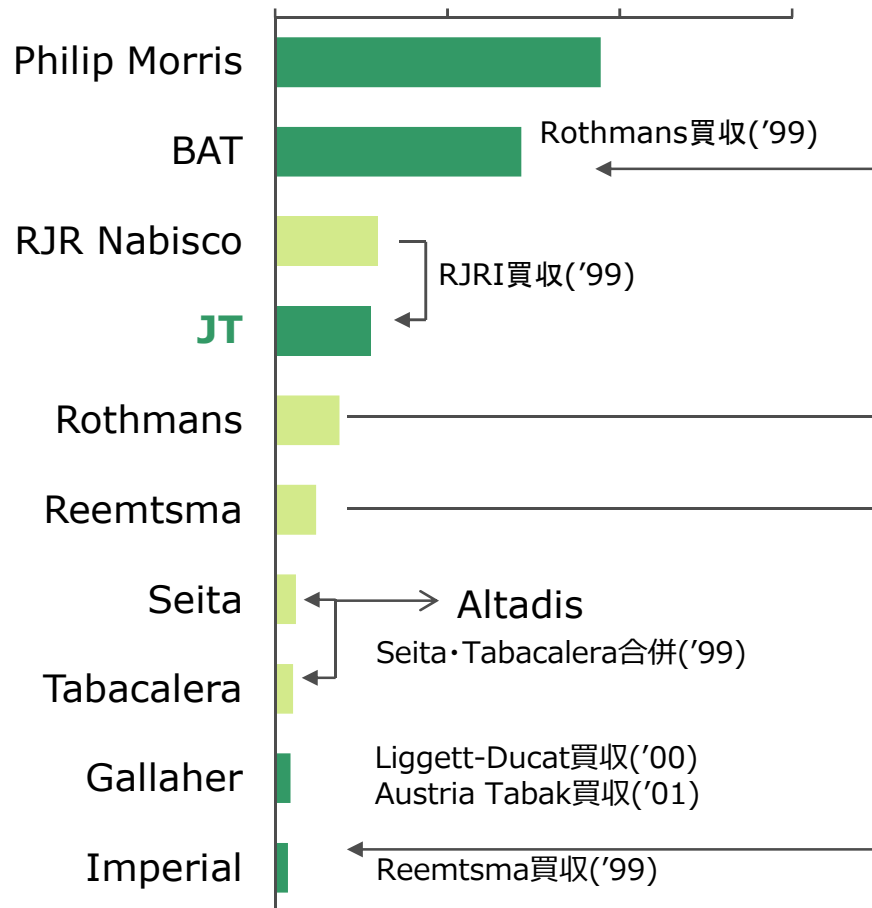
事業に集中できる環境

Gallaher社買収

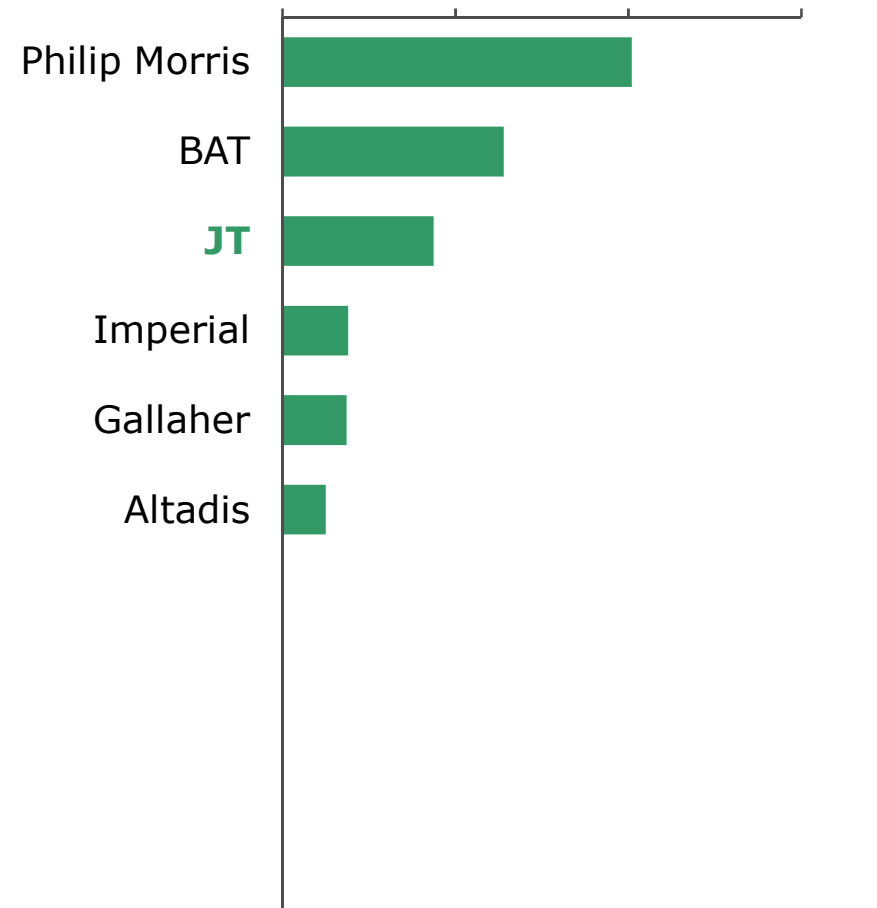
業界再編の加速により寡占化進行

各社販売数量（億本）

1998年 0 5,000 10,000 15,000



2006年 0 5,000 10,000 15,000



競争環境・事業環境の潮目を捉え、更なる成長を志向

消費者ニーズの多様化

成熟市場における低価格帯製品への
顧客シフト

新興市場における中・高価格帯製品への
顧客シフト

規制の強化

喫煙規制による新たなたばこ製品への
顧客シフトの可能性

販促規制による新規ブランド育成の
困難さ増大

一層のブランドポートフォリオ強化・収益基盤拡充が必要

⇒ 買収の検討に着手

統合後の事業運営を重視し買収対象を選定

業界の動向

- 再編の結果、
 - ✓ グローバルたばこメーカーの株価は高水準で推移
 - ✓ 競争法上の観点からも買収ハードルは上昇

買収の狙い

マーケット

- 地理的拡大と規模の拡大
 - トップライン成長の機会獲得
 - 市場の補完性

ブランド

- ブランドポートフォリオの拡充
 - GFBの補完・強化

事業インフラ

- 技術/流通インフラ強化
 - バージニア・ブレンド等

買収の条件

金額

- 金額負担が大き過ぎるシガレットメーカーは対象外
 - Philip Morris, British American Tobacco, Imperial

円滑な統合

- 労使問題を抱えるAltadisは除外
- 友好的買収の実現性

GALLAHER
GROUP Plc

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

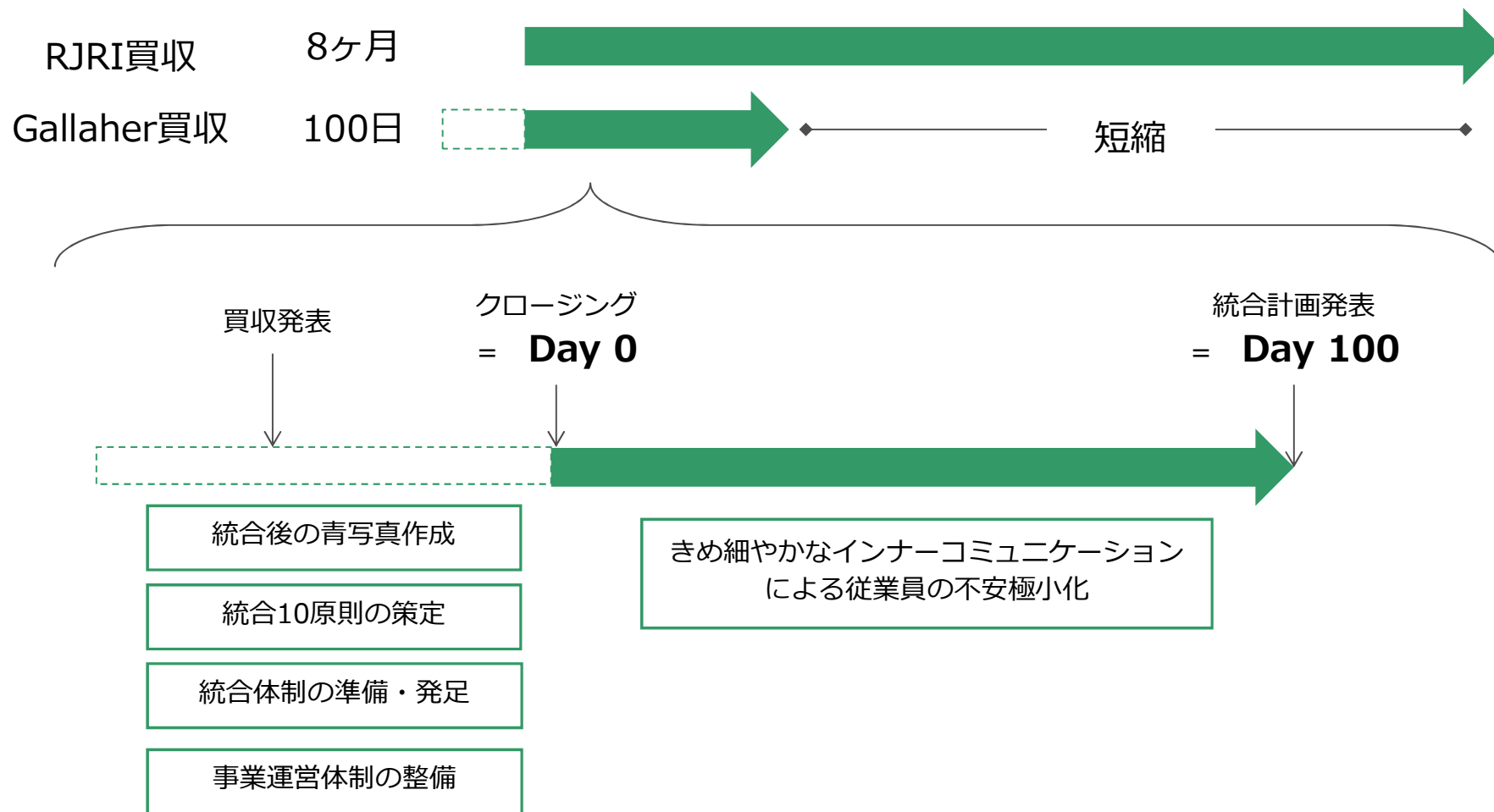
買収作業のポイント

- ✓ 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

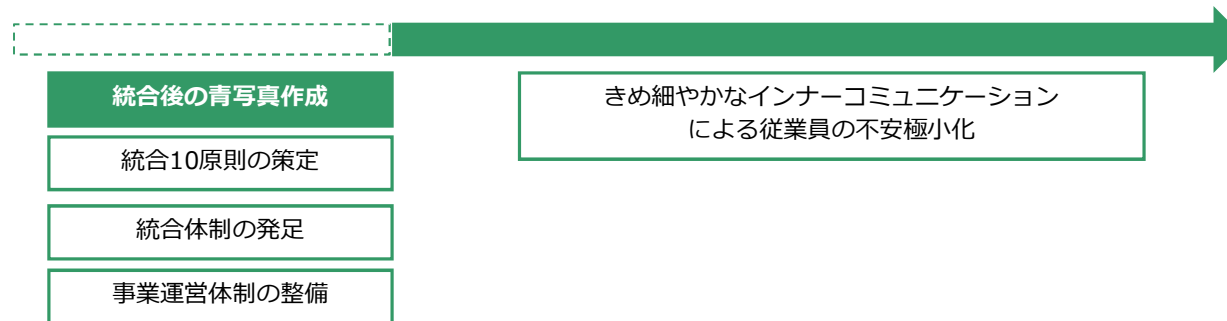
Gallaher社統合

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



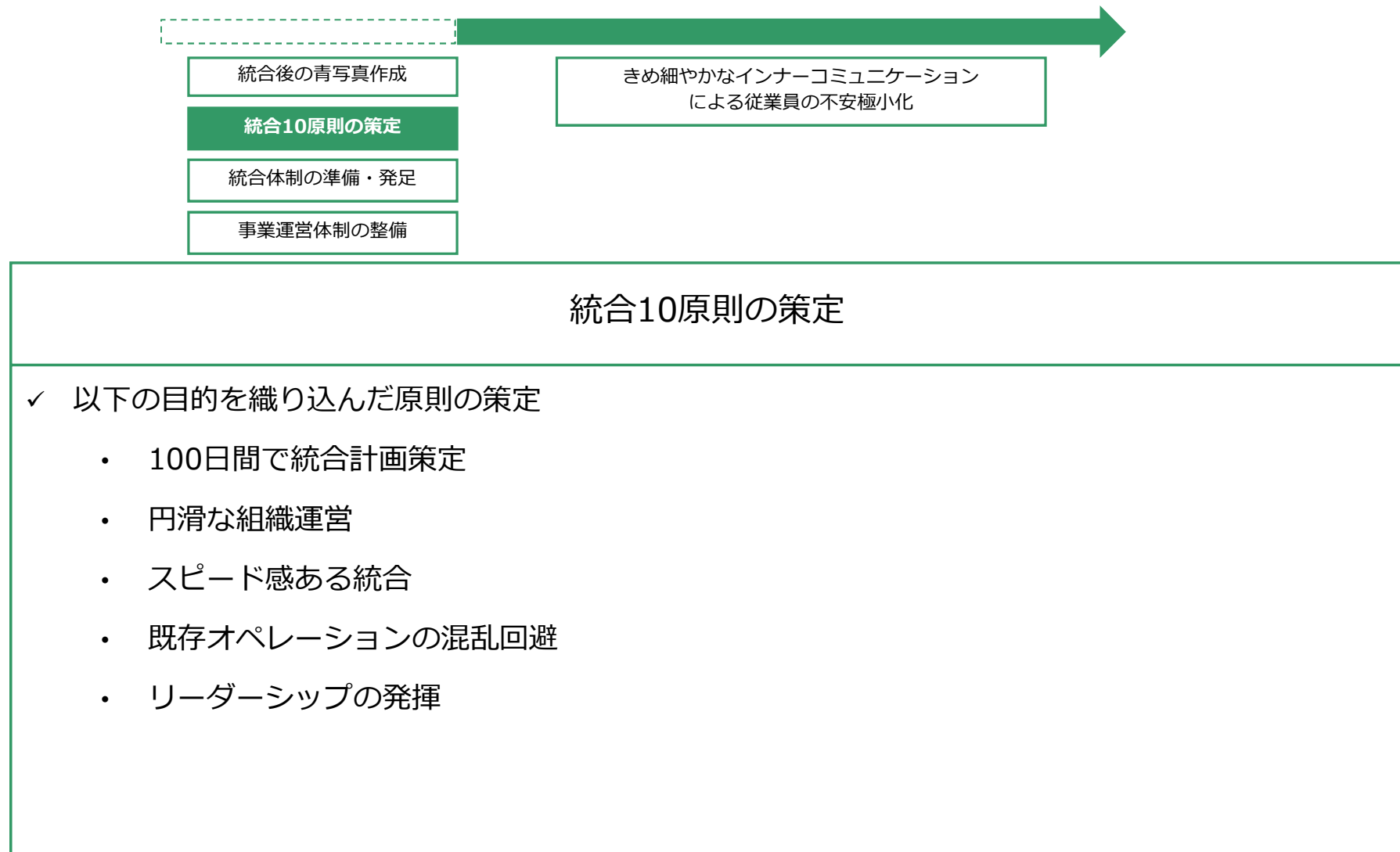
統合のポイント：相手を知り、「青写真」を描く



統合後の青写真作成

- ✓ 徹底的なデューデリジェンスを通し、統合後の課題を洗い出し
- ✓ マーケット毎に、統合後の「青写真」を描く
 - どのようなブランド配置にするのか
 - どれだけの従業員を抱えているのか
 - 工場の統廃合をどうするのか
 -
- ✓ 競争法に抵触しない範囲での情報交換
- ✓ 買収発表直後には、「青写真」に描いたシナジー効果をJTI・Gallaherで共有

統合のポイント：統合計画の礎となる原則を策定



社員の不安解消と買収目的の実現を中心とした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

- ② One company – one management
- ③ Fair and equal treatment of all employees, irrespective of company of origin

既存オペレーション

- ⑥ Plan delivery is our #1 priority
- ⑦ Strictly minimize disruptions to existing business

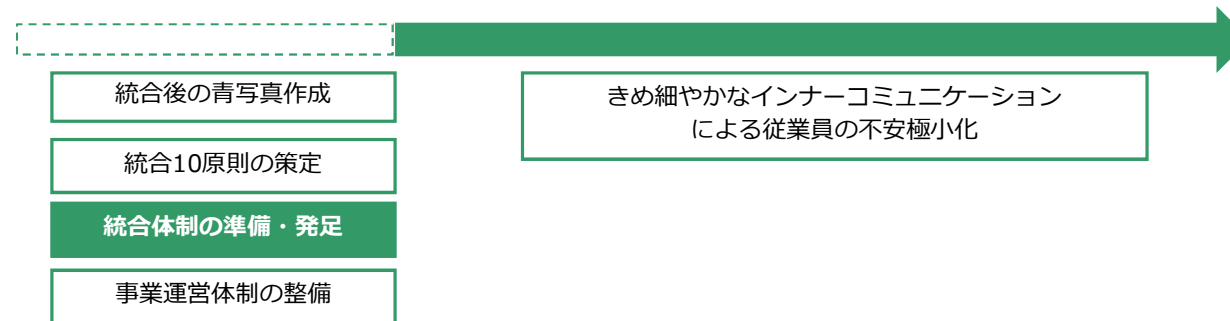
スピード

- ④ Speed in decision making is critical – 80/20 rule
- ⑤ Keep it simple

リーダーシップ

- ⑧ Capture synergies in a disciplined and systematic manner
- ⑨ Separate organization for integration management but all Excom members accountable to deliver results
- ⑩ In-house management

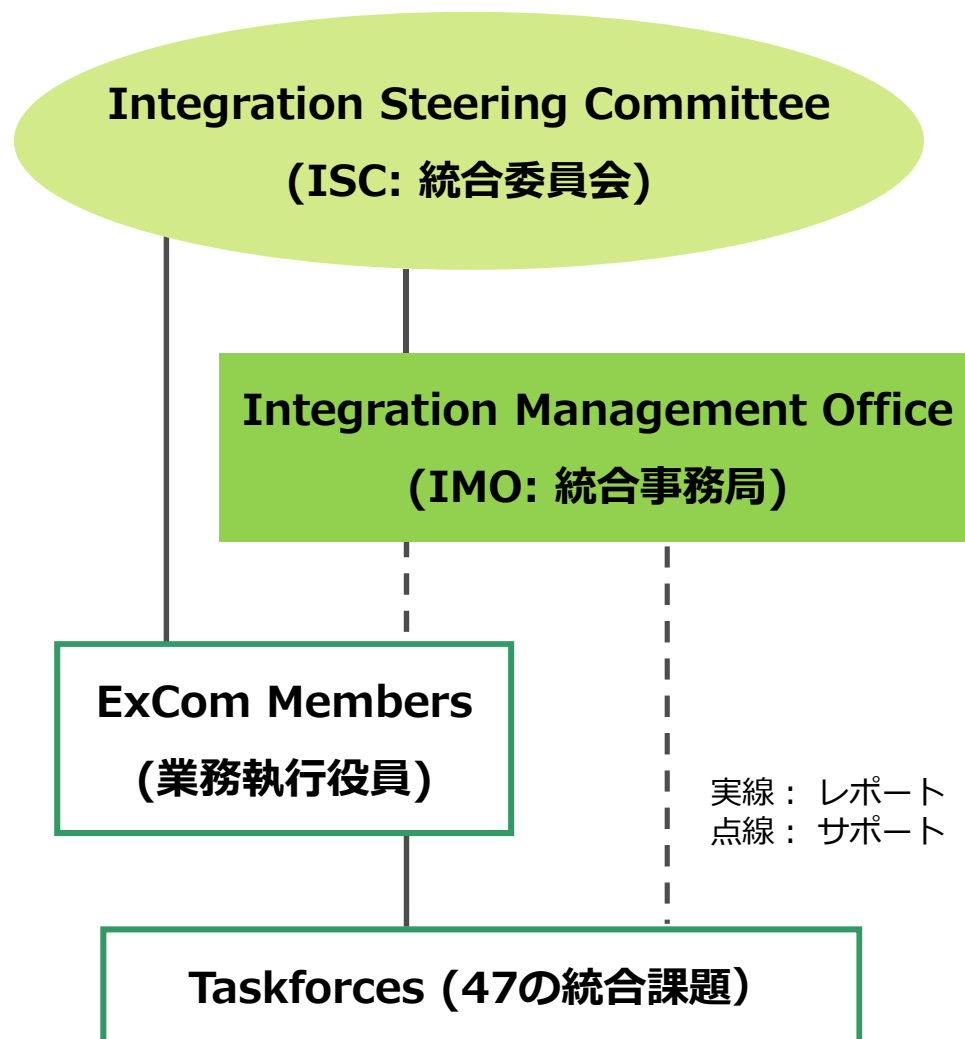
統合のポイント：統合を主導・管理する体制の早期発足



統合体制の発足

- ✓ JTI主体の体制
- ✓ 指揮命令系統の構築
 - 新体制におけるExcom（経営陣）の決定
 - 責任権限規程の設定
- ✓ 買収プロジェクトメンバー（「青写真」の作成者）を統合事務局の中核メンバーに起用
- ✓ メンバーには、ビジネスプラン策定のプロも参加
- ✓ Taskforceの設定

買収発表直後に体制発表



統合委員会の役割

- 統合方針の決定
- 統合の骨格となる主要事項の意思決定（委員会は週一回開催）

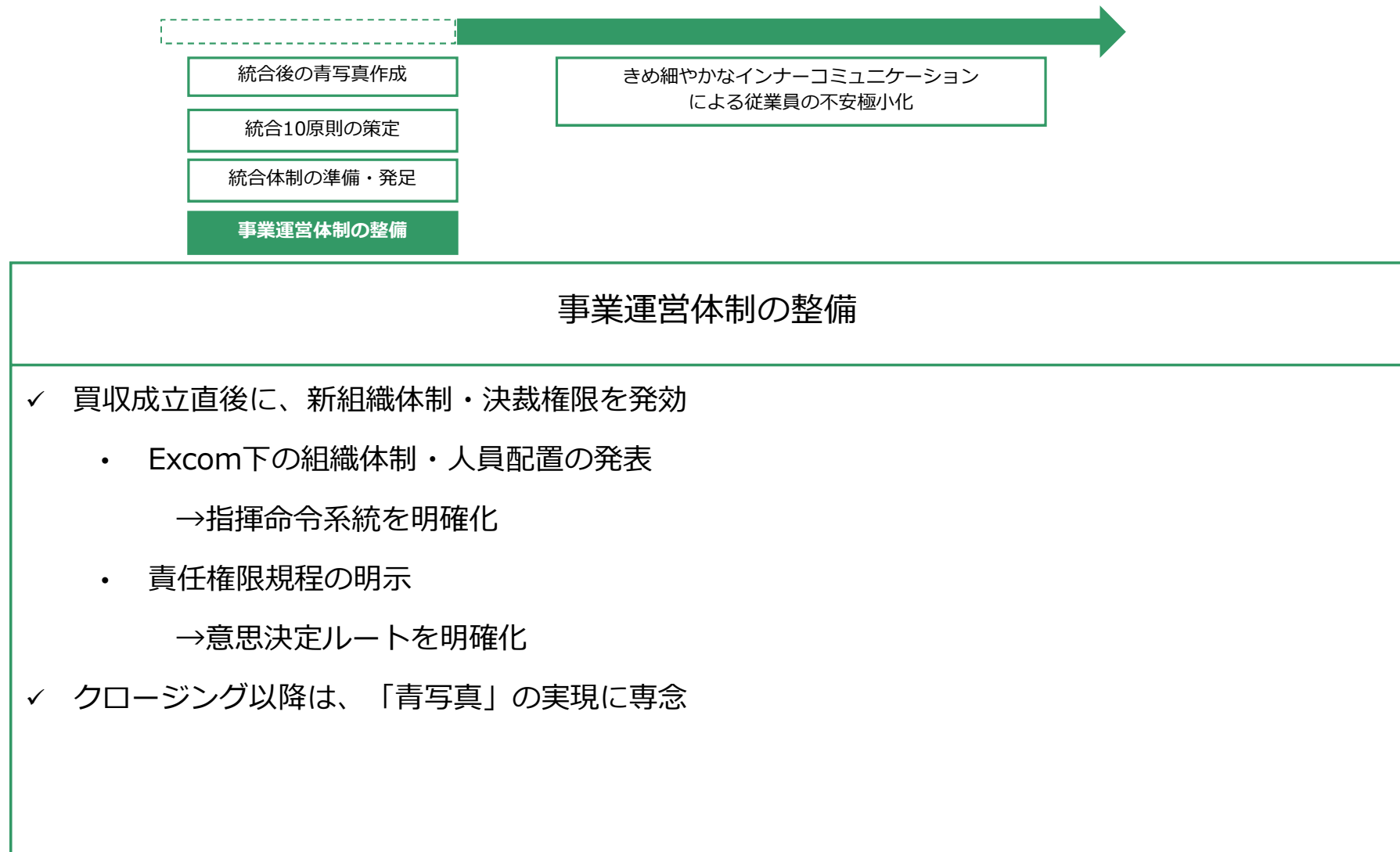
統合事務局の役割

- 統合作業ガイダンスの作成
- 円滑な統合作業の促進とサポート
- ベスト・プラクティスの共有
- Taskforce進捗状況および統合シナジーのモニタリング

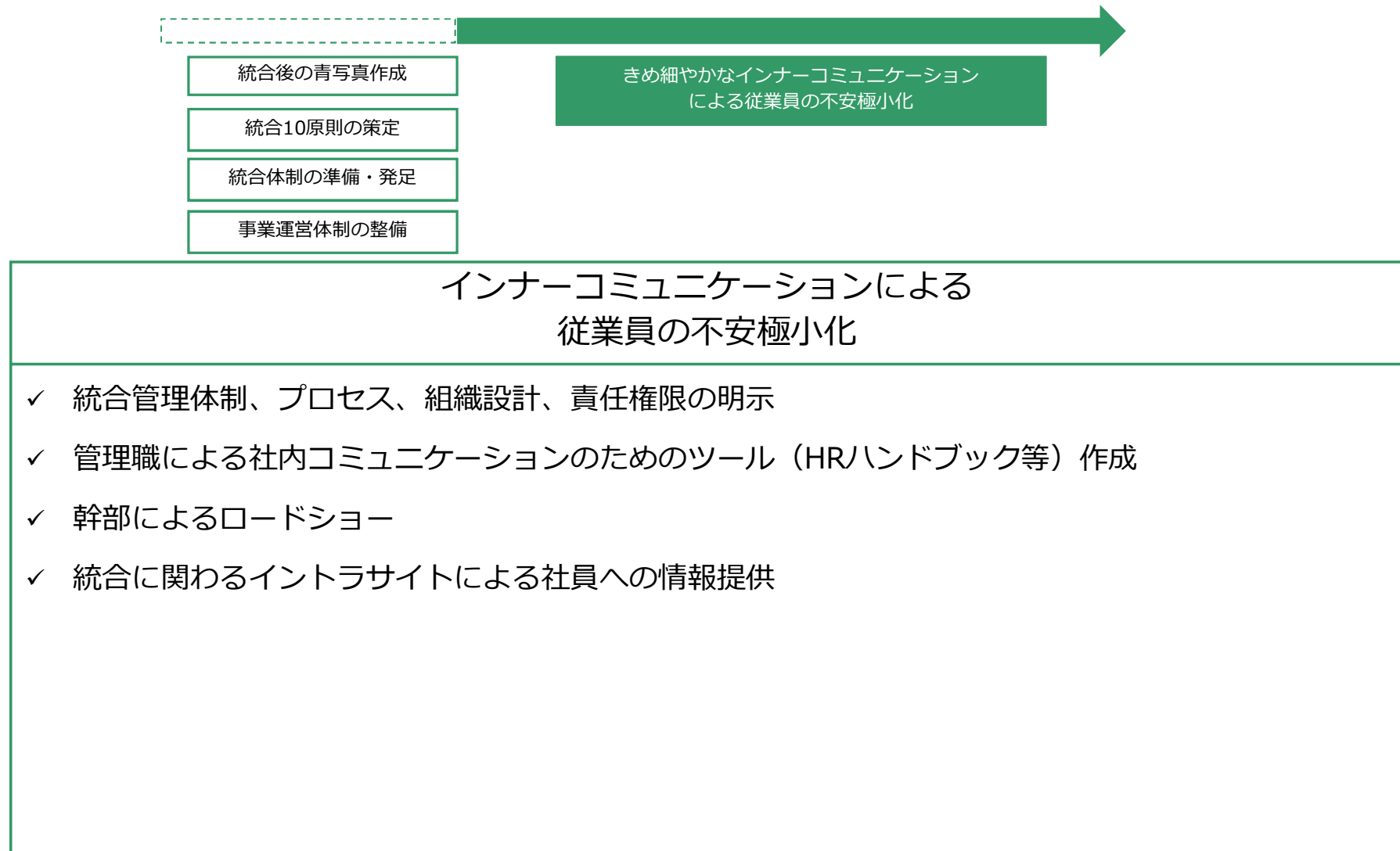
業務執行役員の役割

- 受け持った統合課題の結果に対する責任

統合のポイント：事業運営体制を整備しクロージング直後に発効



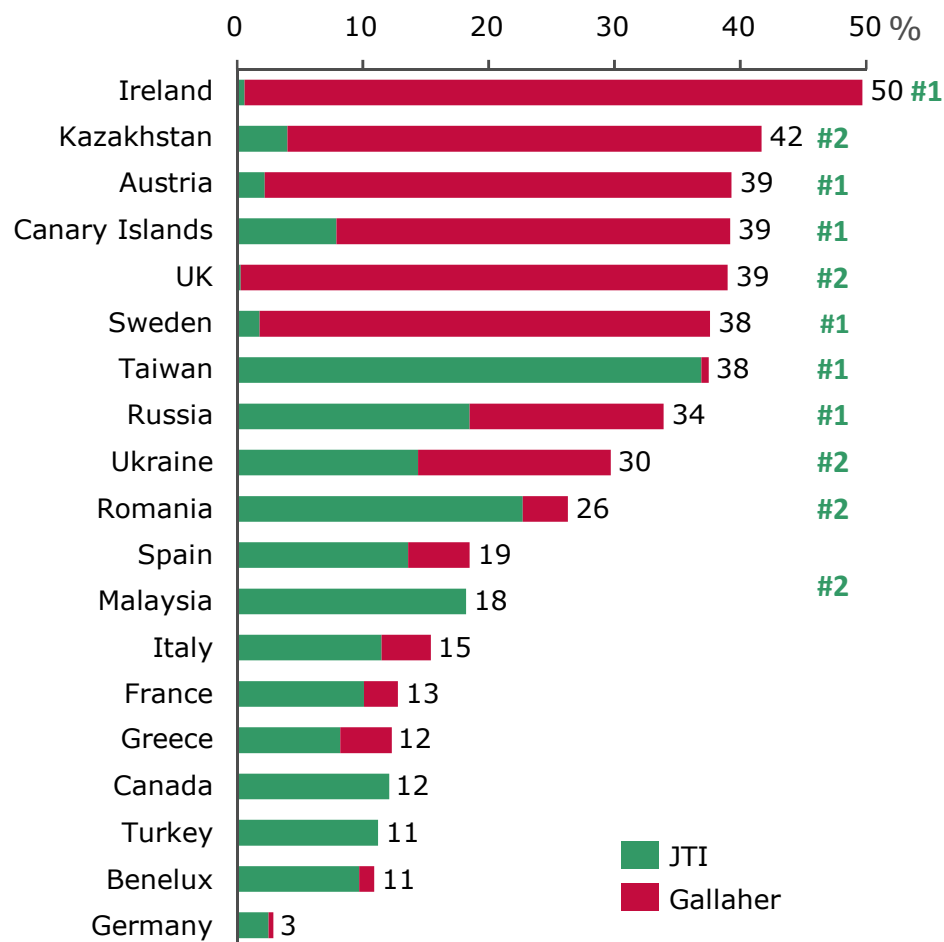
統合のポイント：統合実行の主体である従業員の不安を極小化



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 (green box) 旧GLHブランド (red box)

- Engine



- Stronghold



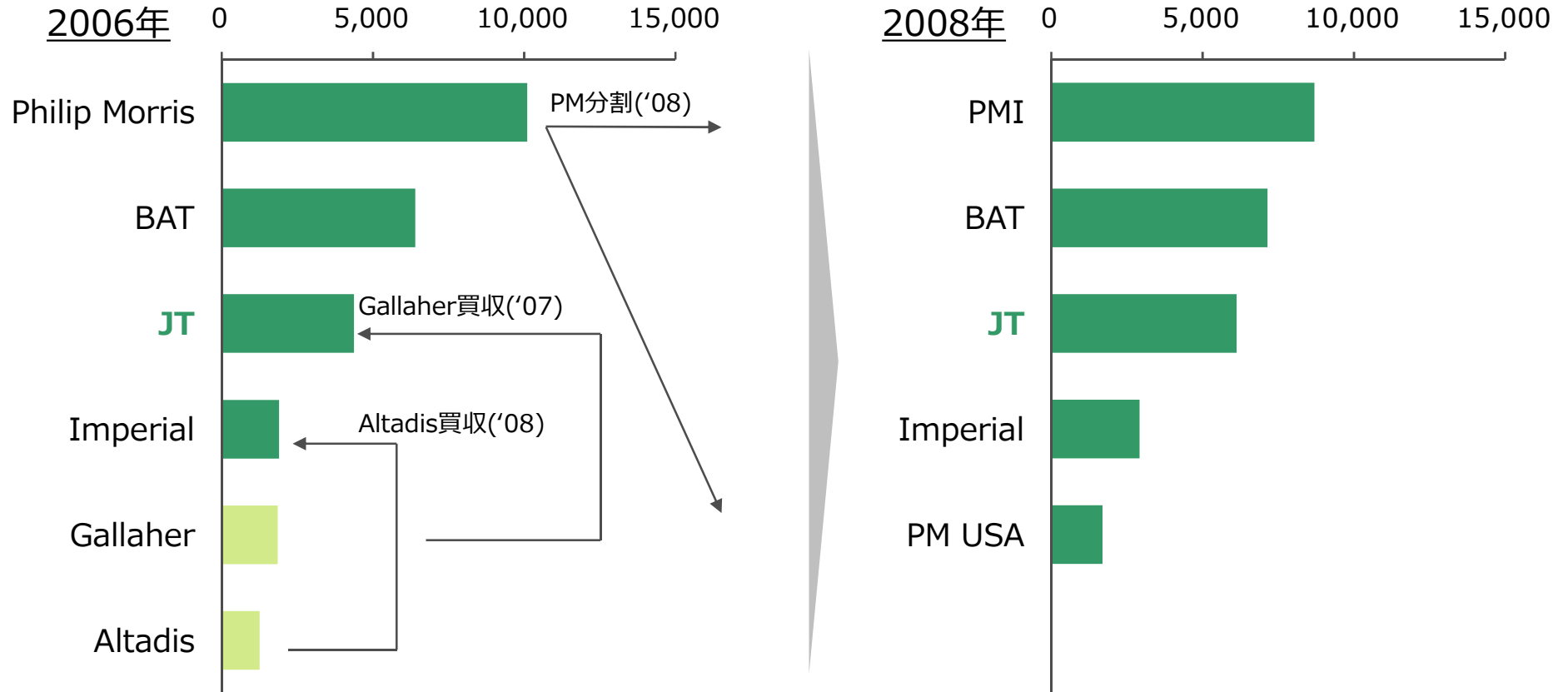
- Future Potential



出典：AC Nielsen, JT
*:現Mevius

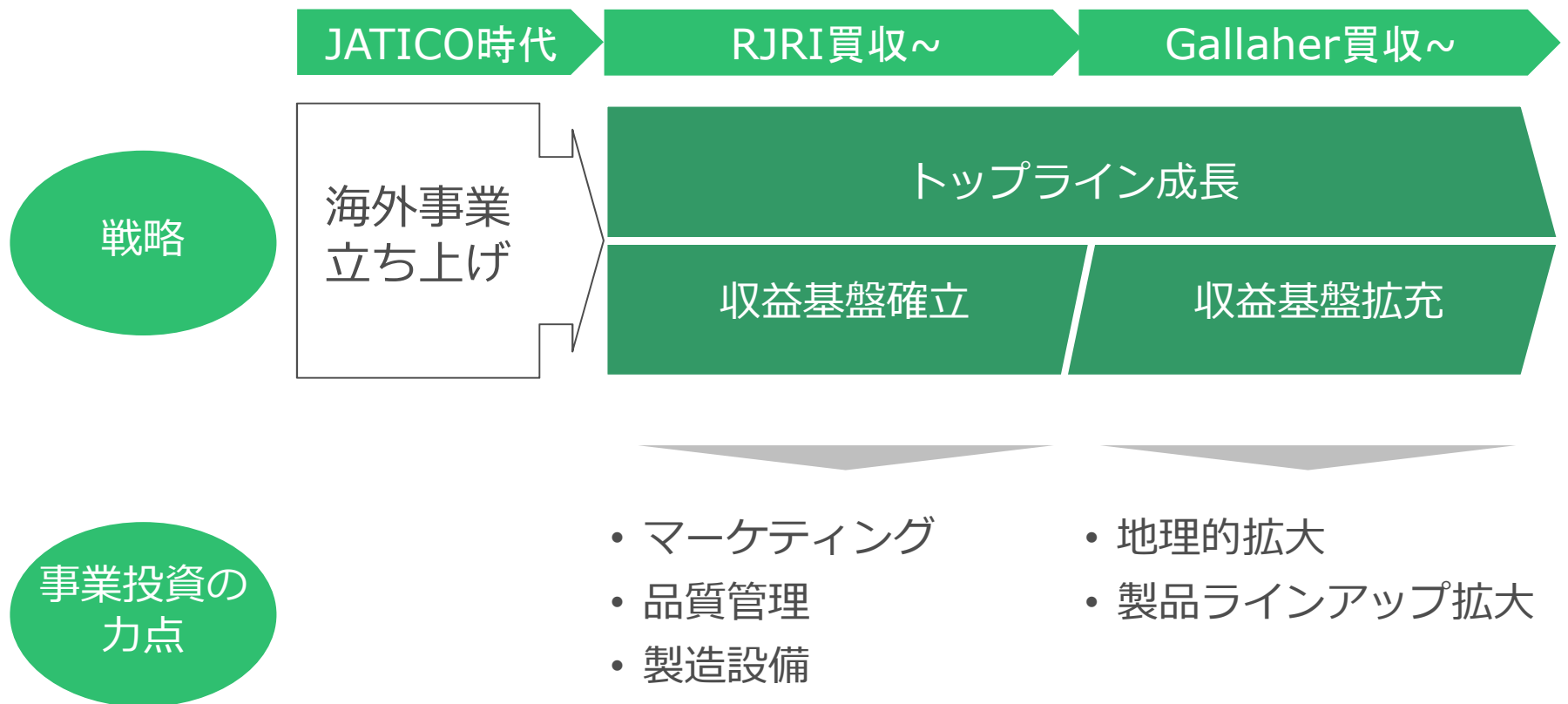
世界第3位の地位を強化し、更に上位を窺える位置に

各社販売数量（億本）



一貫してトップライン成長・収益基盤強化の戦略を遂行

海外事業戦略の一貫性



たばこ事業のM&A ー概要ー (再掲)

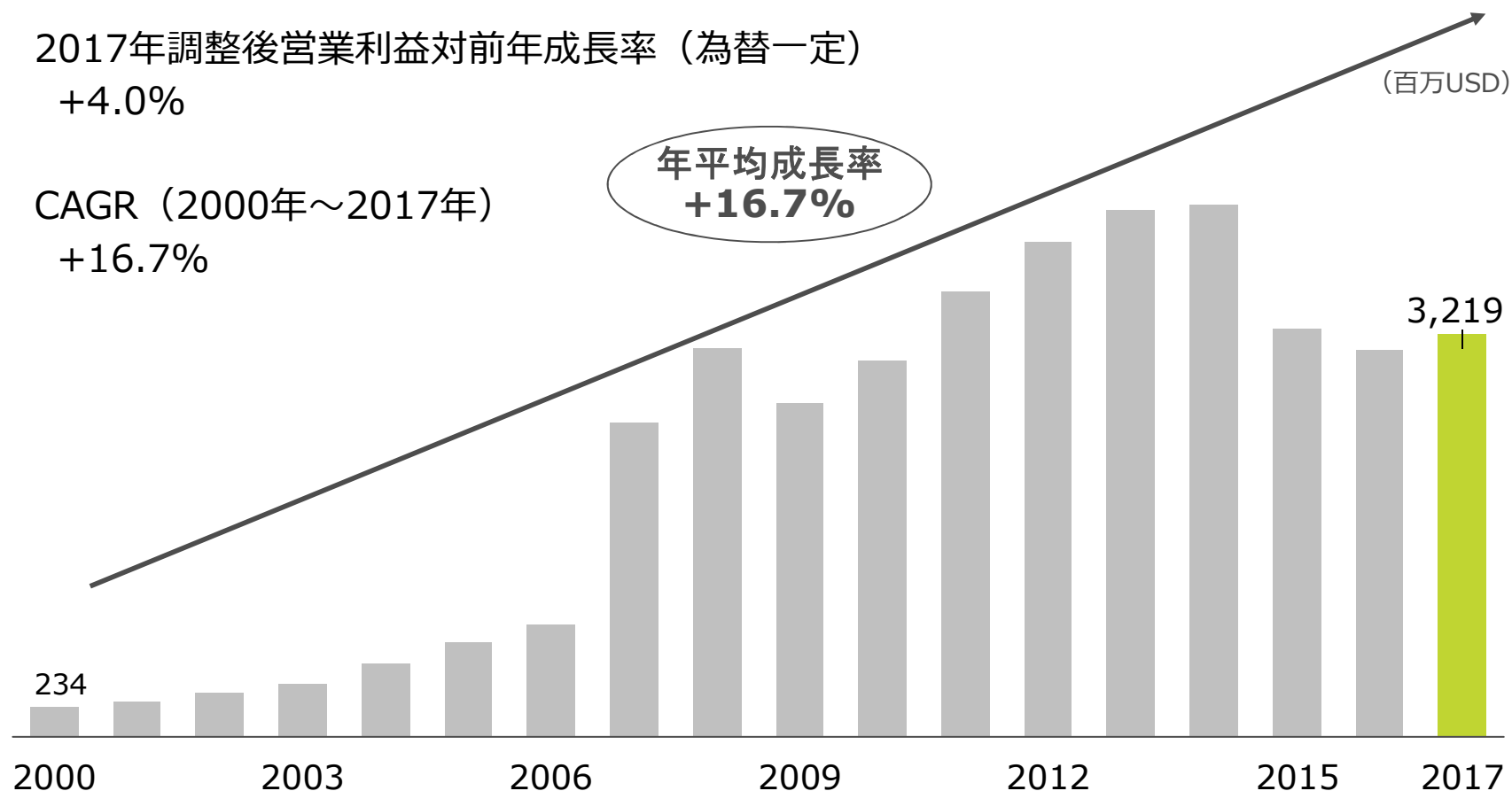


事業基盤の強化により、業界最速の利益成長を実現

海外たばこ事業実績

- 2017年調整後営業利益対前年成長率（為替一定）
+4.0%

- CAGR（2000年～2017年）
+16.7%



※1：2000-2001年は中国/日本市場込み、2002-2003年は中国市場控除、2004年以降は中国/日本市場控除

※2：2000-2010年はUSGAAPベースのRptd実績、2011年以降はIFRSベースのRptd実績、2017年は前年為替レートで換算した為替一定ベース

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

たばこ事業の中長期目標

JTグループ利益成長の中核目次牽引役として、中長期に亘って年平均mid to high single digit成長（為替一定ベース調整後EBITDA）を目指す

国内（JT）

高い競争優位性を保持する利益創出の中核事業

海外（JTI）

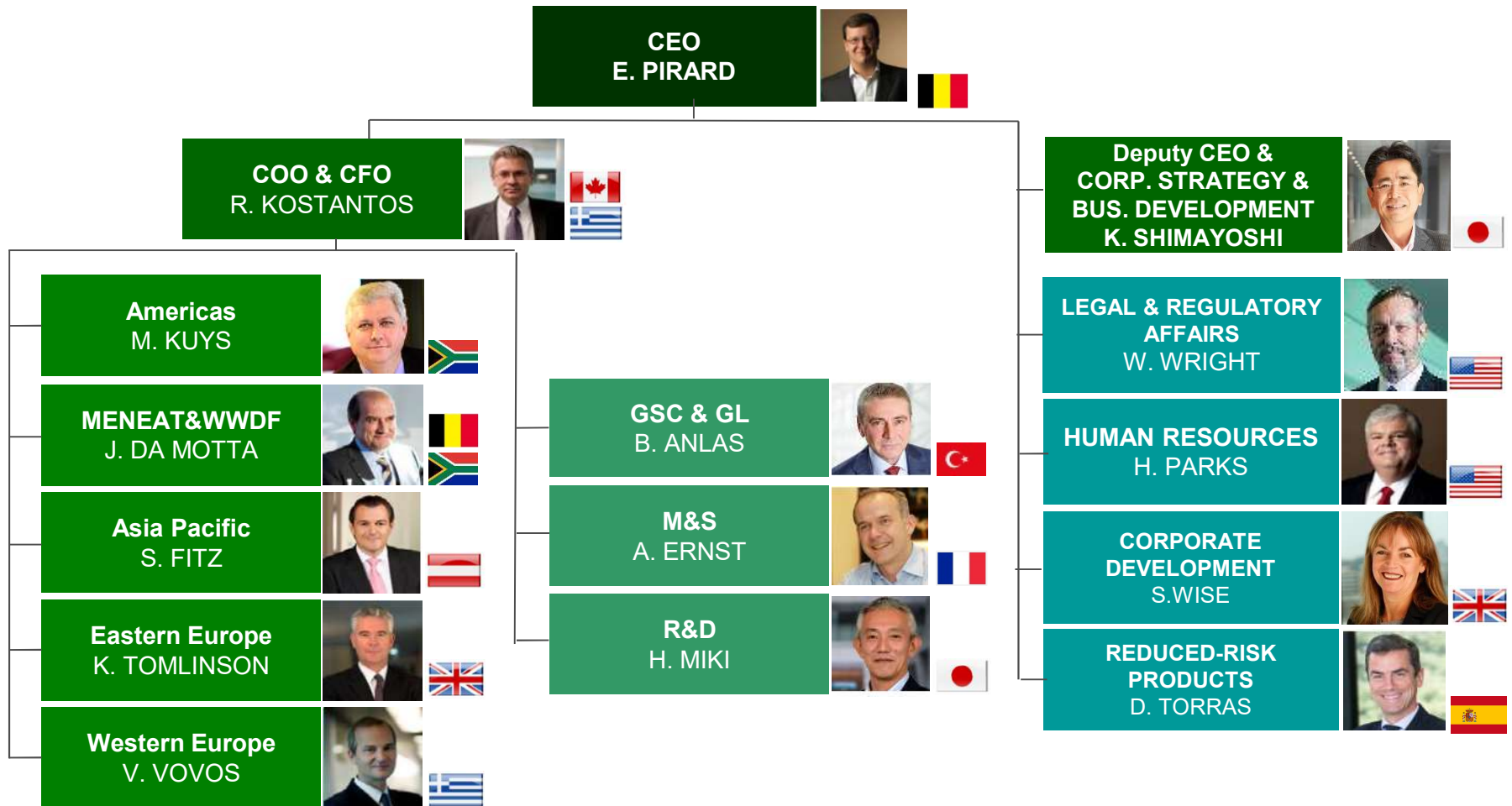
利益成長の牽引役である、もう1つの中核事業

事業戦略における最優先事項

- 質の高いトップライン成長
- 収益基盤の拡充

多様性に富んだ役員・社員構成

役員15名の国籍は10カ国、社員約29,000名の国籍は約100カ国から構成



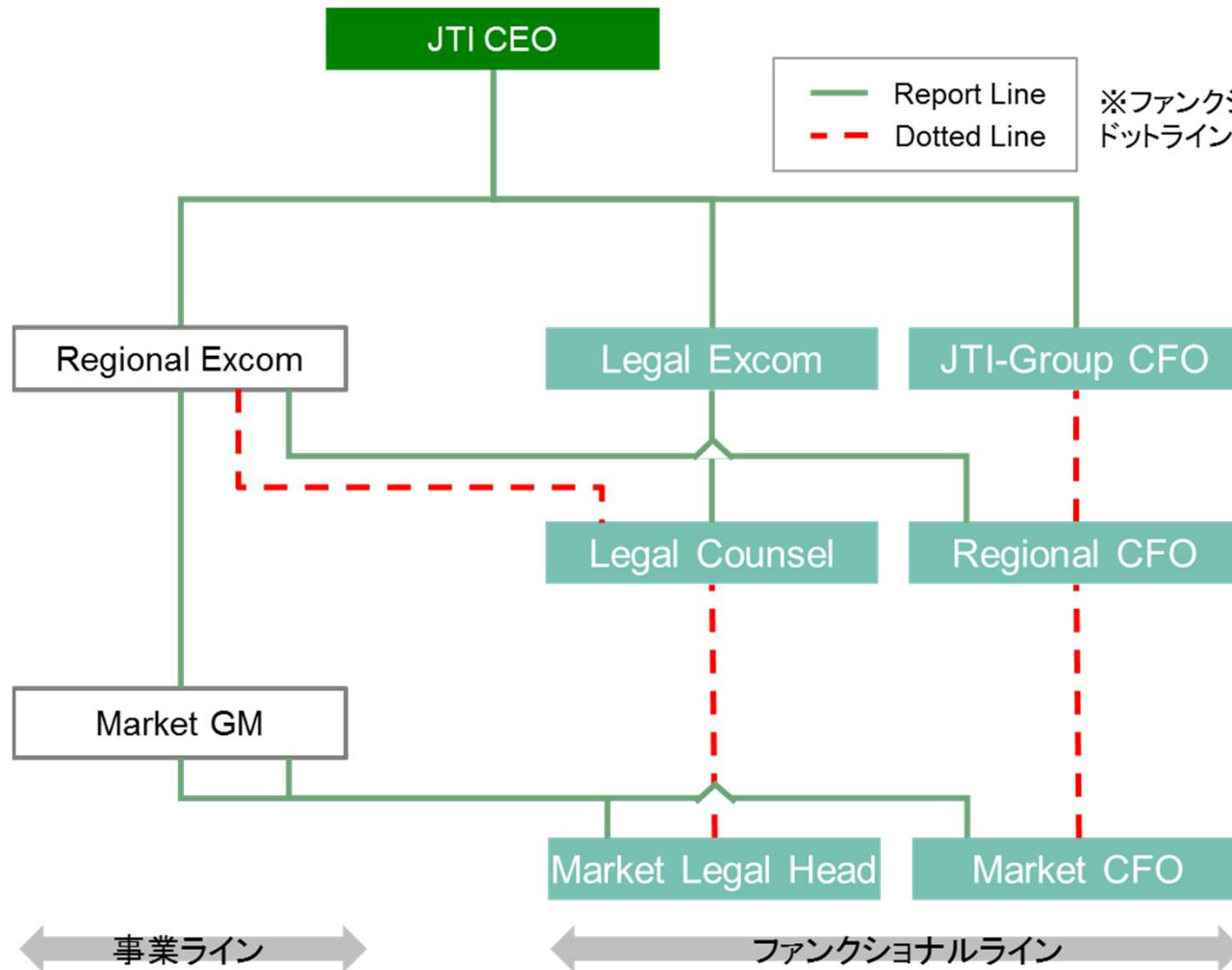
リージョン

オペレーショナルファンクション

コーポレートファンクション

JTIはマトリッ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

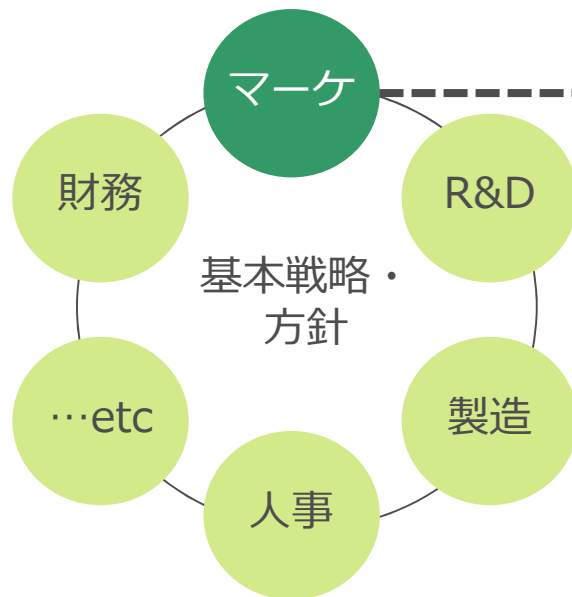


イメージ

JTIの組織運営 - 「一貫性と柔軟性を併せ持つ事業運営」

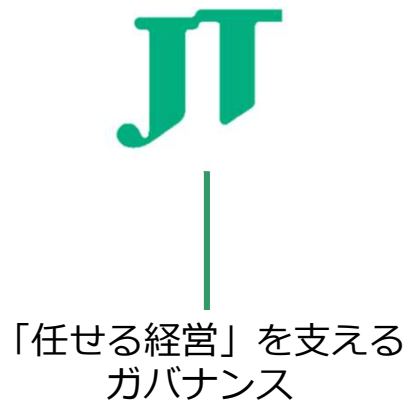
■ 一貫性と柔軟性を併せ持つ事業運営

- 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、不断の改善を实践
- 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

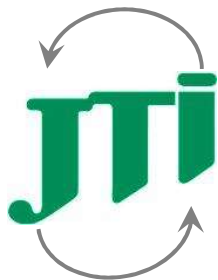


	市場A	市場B	市場C
基本方針・戦略	●	●	●
市場ニーズ	△	□	☆
実際の対応	● + △	● + □	● + ☆

業務執行権限を委譲し、JTIに「任せる経営」



- 予算・計画の承認
- KPI（主要評価指標）およびKPIにリンクした報奨制度の設定
- 一定額を超える投資・コミットメントの承認
- 執行役員人事・報酬の決定・承認



JTIを動かす基幹プロセス

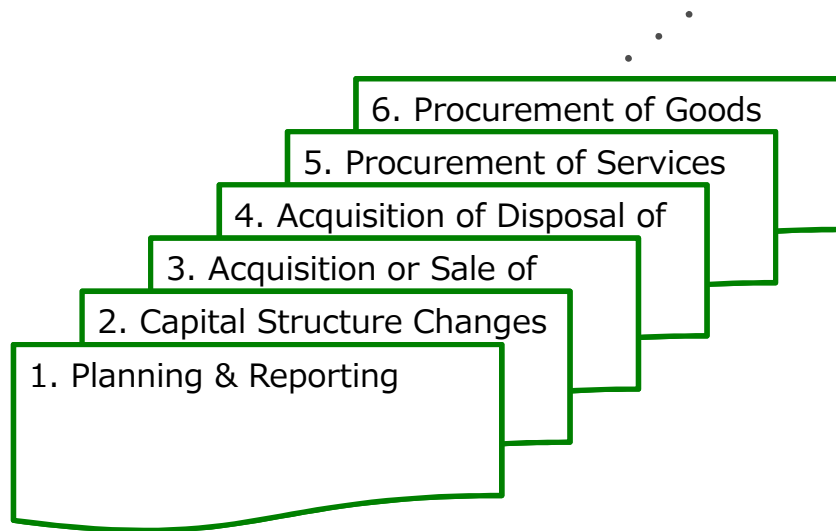
- 予算・中期計画の策定
- 事業遂行責任

「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)

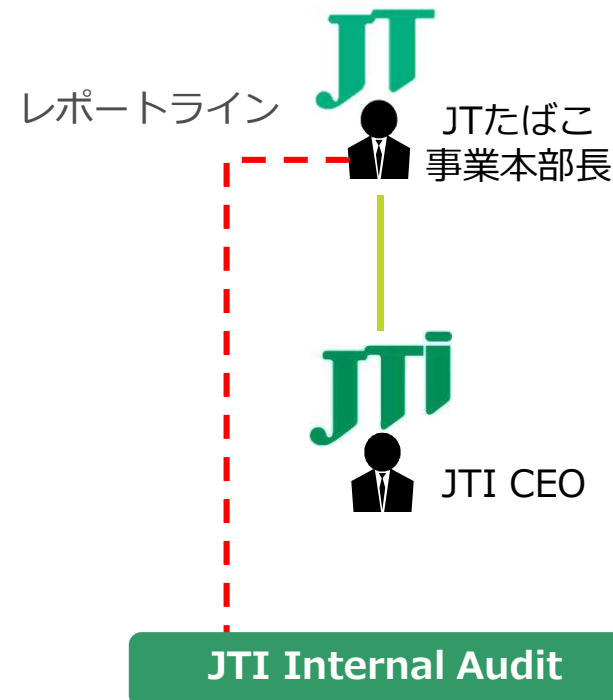
最終承認者は誰か？誰が、どの順番で、どのような方法で承認するか？を案件ごとに明確に定義した「責任権限規程」



- 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、JT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



グローバル経営への示唆 一連の買収から得た教訓

まとめ：グローバル経営への示唆

グローバル経営に至る手段としてのM&A活用

グローバル化に対する気概・覚悟

- 自らの将来は自らが拓く
- ストレッチをかけて企業体の筋肉を鍛える

グローバル経営の基盤確立

多様な人財を魅了し、多様な市場・組織をマネジメント

✓ 強力なリーダーシップの発揮

✓ 日本人に拘らない有為の人財の登用

- 人財市場で競争力のある処遇
- チームワークを鼓舞する評価体系
- Skill-set・Mind-set の強化を両輪とした育成プログラム
- ジュネーブに拠点

✓ 欧米流・日本流 双方の強みの融合

- 日本：「オペレーショナル・エクセレンス」= KAIZEN・ベストプラクティス共有
- 欧米：「ストラテジック・エクセレンス」= 戦略フレームワーク・権限移譲

✓ コミュニケーション・対話の徹底

- 多様な価値観を説明しあい、わかりあう能力
- 対話する体力
- 対話を支える基礎力としてのリベラルアーツ



一連の買収から得た教訓（1/2）

- 買収は自ら有事を招く行為。有事は集中の原則に則り、トップマネジメントのコミットメント（時間、心技体：オーナシップマインド、リテラシー、体力）なくして成功はおぼつかない（買収発表以降含む）
- 人心が不安に陥り、会社（買収側と被買収側）が最も脆弱になる買収完了から統合計画発表までの期間を短縮することが成功の必要条件
- 責任権限等のルールや意思決定・経営情報の徹底した見える化を買収会社と被買収会社間で約束するベストタイミングは買収完了時
- 力強い国内（本業）なくして、海外で大きなリスクテイクはできない
- 自律成長の勢いなくして買収の成功はない
（M&Aは魔法の妙薬ではない。逆転満塁ホームランはない）

一連の買収から得た教訓（2/2）

■ 買収後経営は買収交渉前から始まる

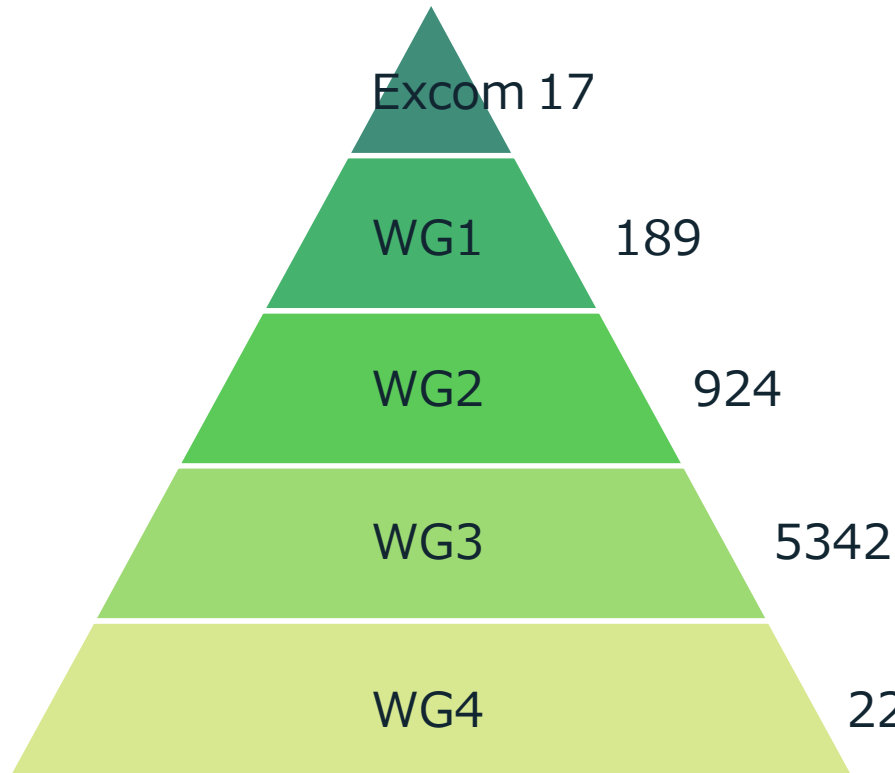
- 買収後経営の青写真が果たす役割
 1. 買収目的の明確化・具体化
 2. 精度の高い相手先の価値、シナジー価値の算定と統合課題の発掘
 3. Due Diligence、交渉、競争法上の対処における、課題となる事象や項目の企業価値への影響度の迅速な判断
 4. 瑕疵が起きにくい買収意思決定資料作成と、JTからJTIへの大幅な権限委譲
 5. 統合計画のたたき台として活用し、早期に統合計画を作成

人財マネジメント

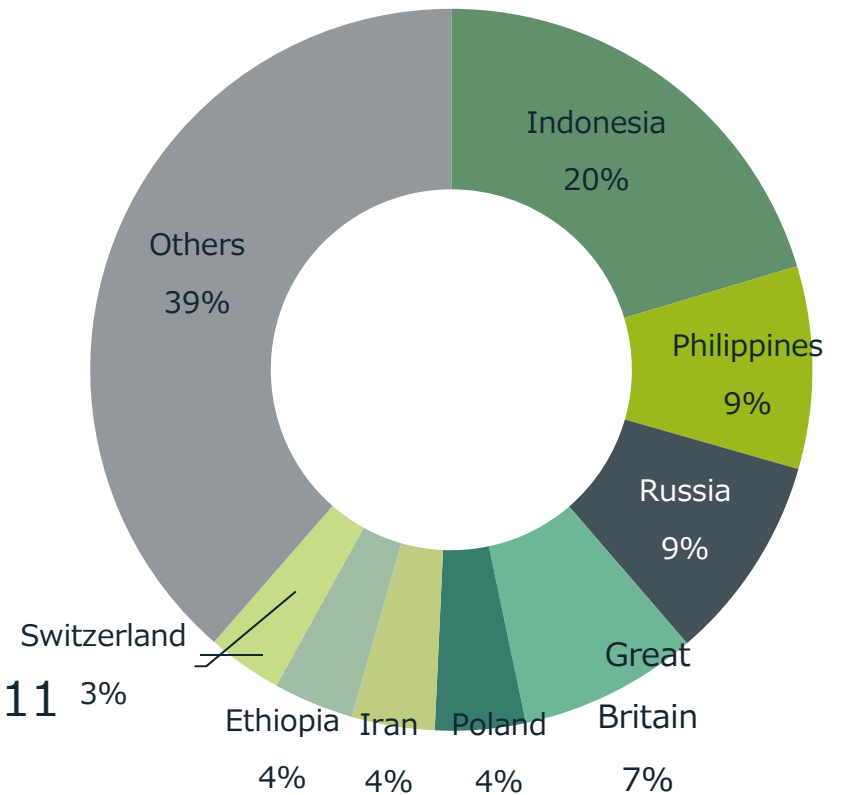
JTI

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

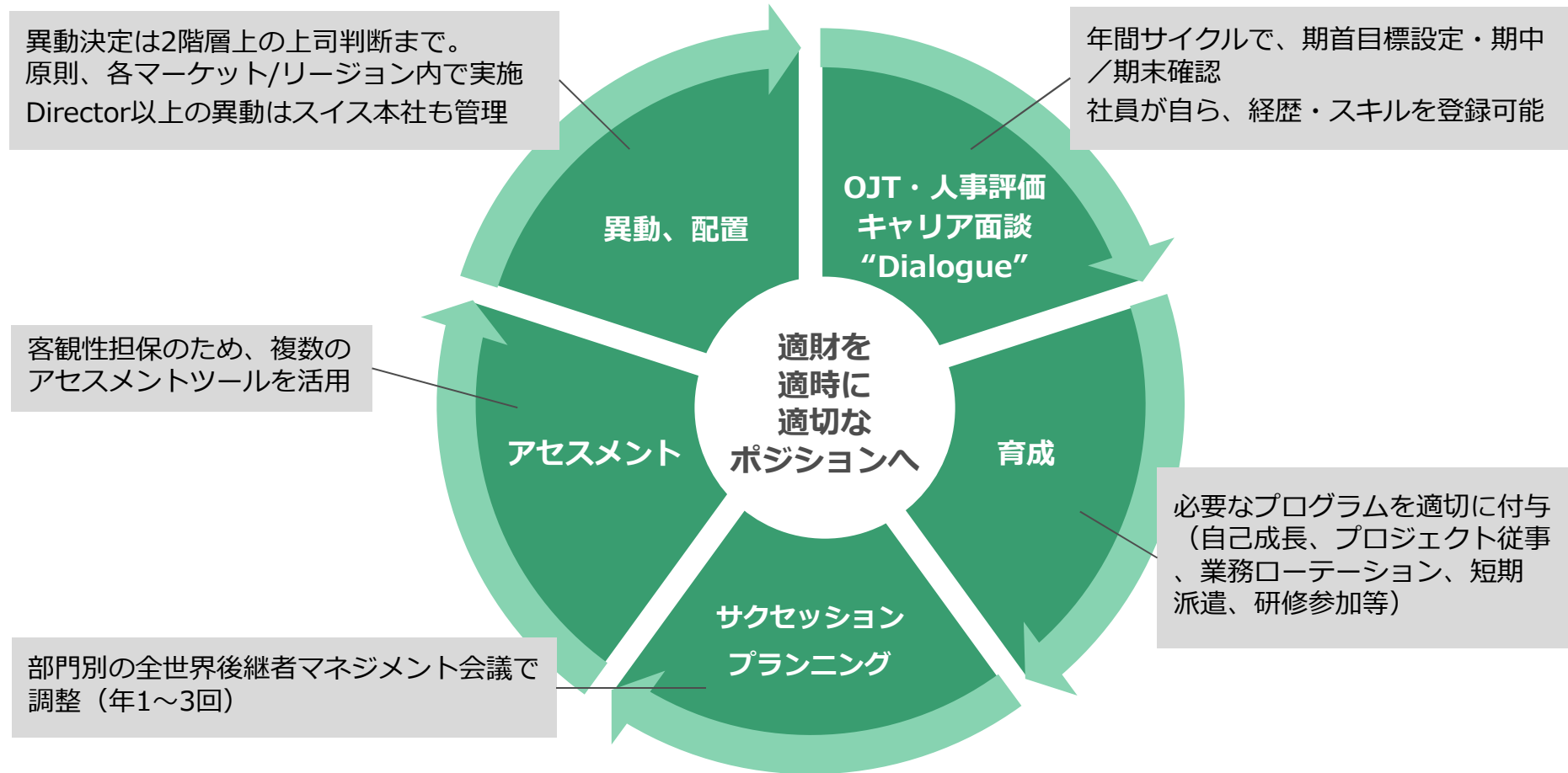


JTI従業員の国籍分布



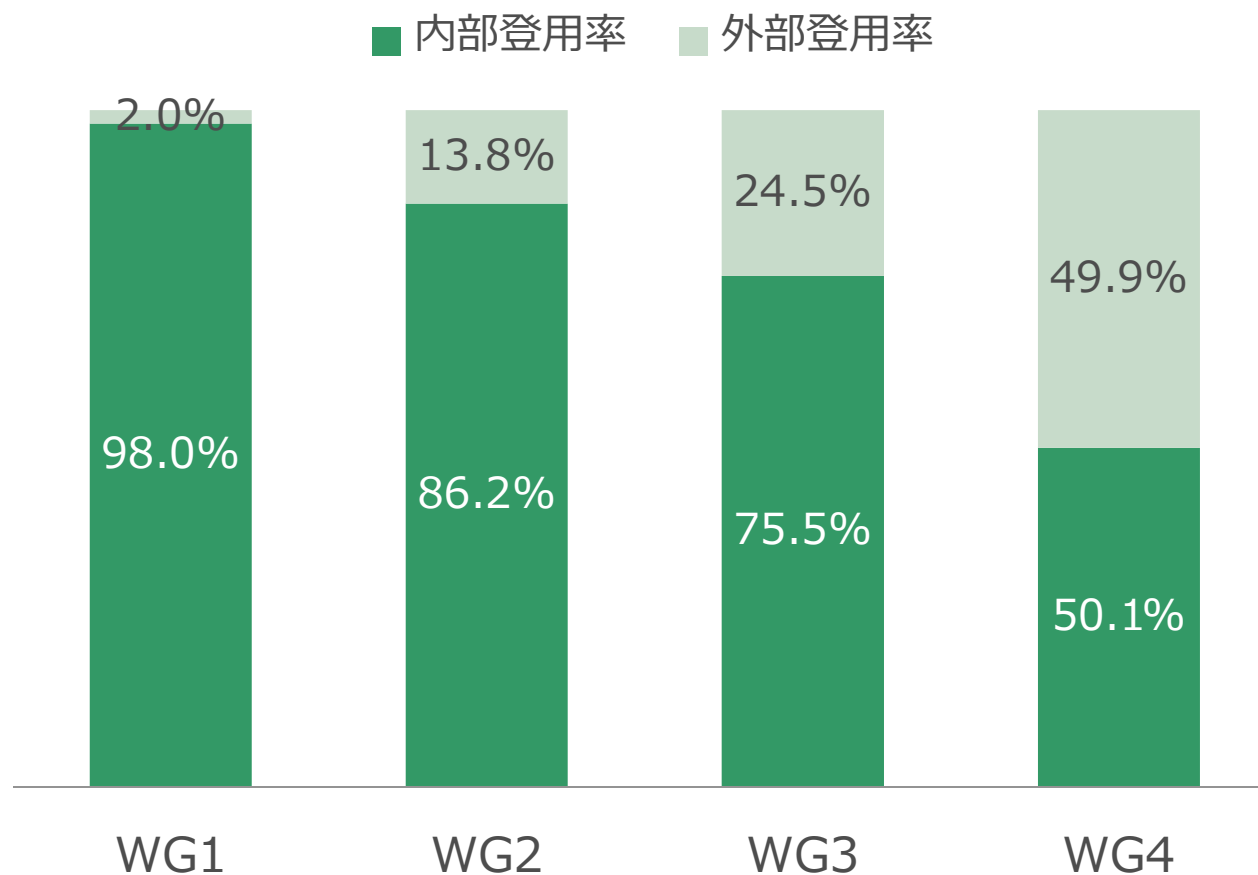
タレント・マネジメント

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



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

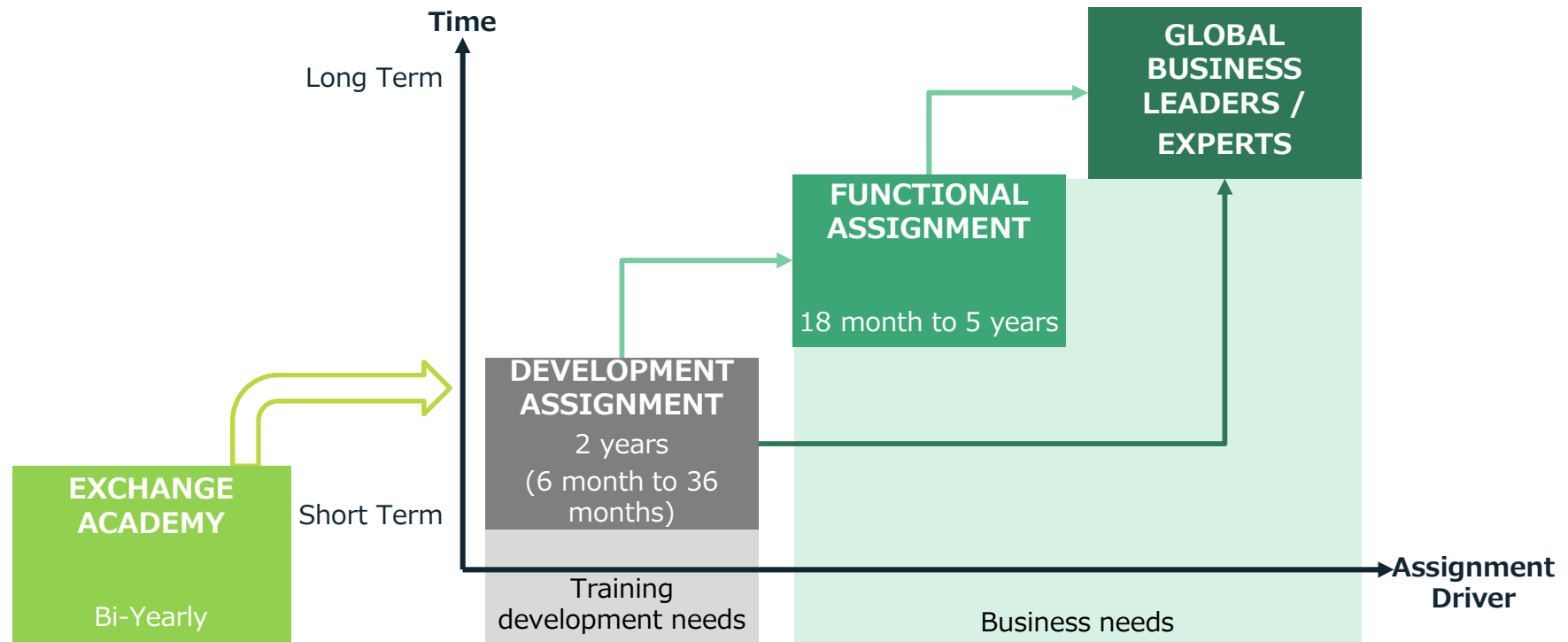


JT人財のグローバル化

JT/JTI Talent Partnership Program

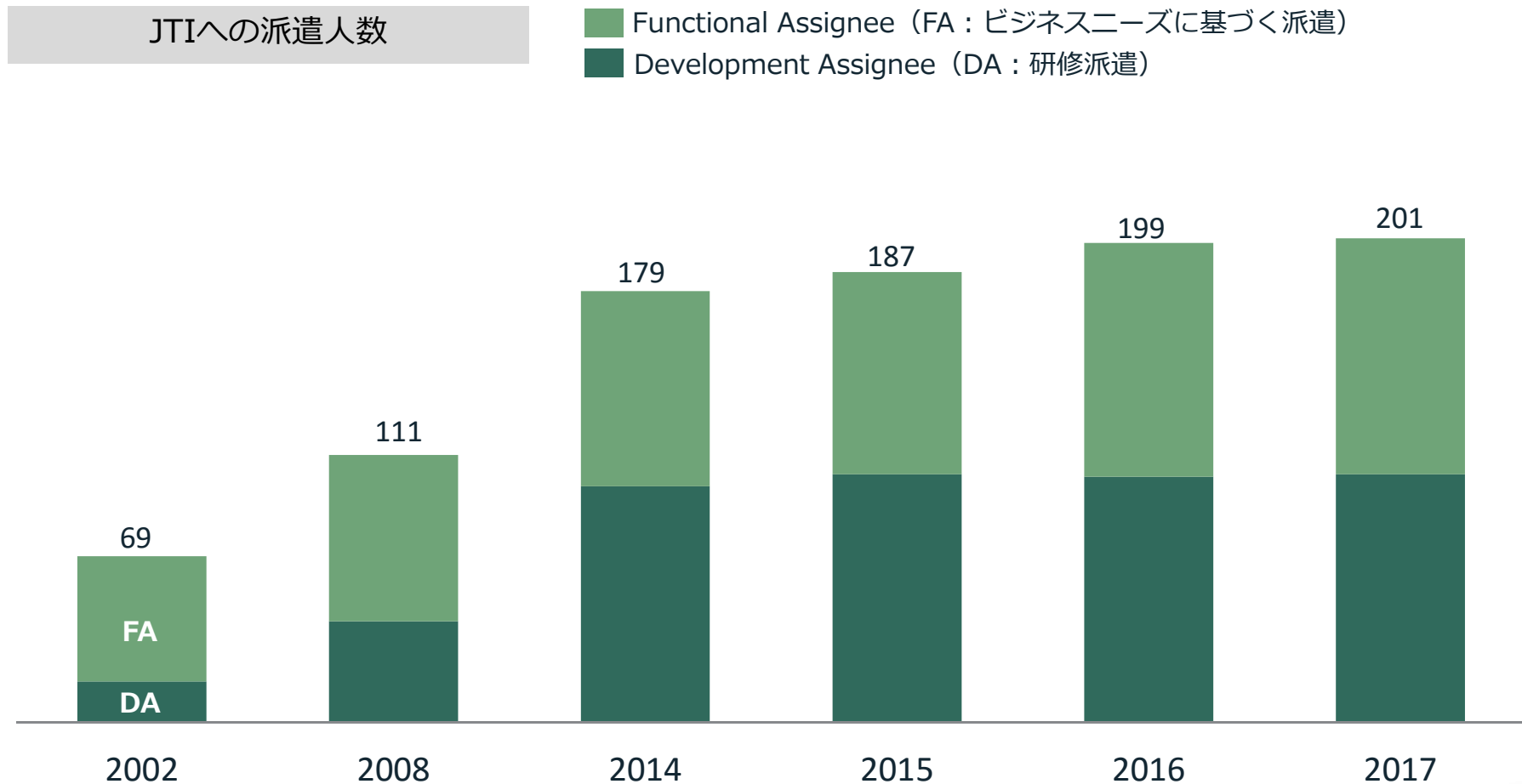
グローバルリーダー輩出を企図し、JT/JTI Talent Partnership Programを開始

- 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

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を継続



Appendix

Appendix 目次

- 統合のポイント：補足
- JTIの組織運営：補足

統合のポイント：社員・組織の動揺を最小化

① Integration plans will be finalized in the first 100 days after closing

組織運営

② **One company – one management**

(シングルカンパニー、シングルマネジメント)

③ **Fair and equal treatment of all employees, irrespective of company of origin**

(出自にかかわらず、全従業員に対し公平で公正な扱い)

スピード

- ④ Speed in decision making is critical – 80/20 rule
- ⑤ Keep it simple

既存オペレーション

- ⑥ Plan delivery is our #1 priority
- ⑦ Strictly minimize disruptions to existing business

リーダーシップ

- ⑧ Capture synergies in a disciplined and systematic manner
- ⑨ Separate organization for integration management but all Excom members accountable to deliver results
- ⑩ In-house management

統合のポイント：事業へ専念できる体制の早期構築を重視

① Integration plans will be finalized in the first 100 days after closing

スピード

④ **Speed in decision making is critical – 80/20 rule**

(迅速な意思決定 – “80/20ルール”)

⑤ **Keep it simple**

(シンプルに)

組織運営

- ② One company – one management
- ③ Fair and equal treatment of all employees, irrespective of company of origin

既存オペレーション

- ⑥ Plan delivery is our #1 priority
- ⑦ Strictly minimize disruptions to existing business

リーダーシップ

- ⑧ Capture synergies in a disciplined and systematic manner
- ⑨ Separate organization for integration management but all Excom members accountable to deliver results
- ⑩ In-house management

統合のポイント：既存のオペレーションの重要性を喚起

① Integration plans will be finalized in the first 100 days after closing

既存オペレーション

⑥ **Plan delivery is our #1 priority**

(年度計画の達成を最優先)

⑦ **Strictly minimize disruptions to existing business**

(通常オペレーションの混乱を最小化)

組織運営

② One company – one management

③ Fair and equal treatment of all employees, irrespective of company of origin

スピード

④ Speed in decision making is critical – 80/20 rule

⑤ Keep it simple

リーダーシップ

⑧ Capture synergies in a disciplined and systematic manner

⑨ Separate organization for integration management but all Excom members accountable to deliver results

⑩ In-house management

統合のポイント：統合効果への期待値、効果実現に対する責任の所在を明確化

① Integration plans will be finalized in the first 100 days after closing

リーダーシップ

⑧ **Capture synergies in a disciplined and systematic manner**

(体系的なシナジーの捕捉)

⑨ **Separate organization for integration management but all Excom members accountable to deliver results**

(独立した統合管理体制。一方、結果責任は全てのExcomメンバーに帰属)

⑩ **In-house management**

(社内資源での統合完遂)

組織運営

② One company – one management

③ Fair and equal treatment of all employees, irrespective of company of origin

スピード

④ Speed in decision making is critical – 80/20 rule

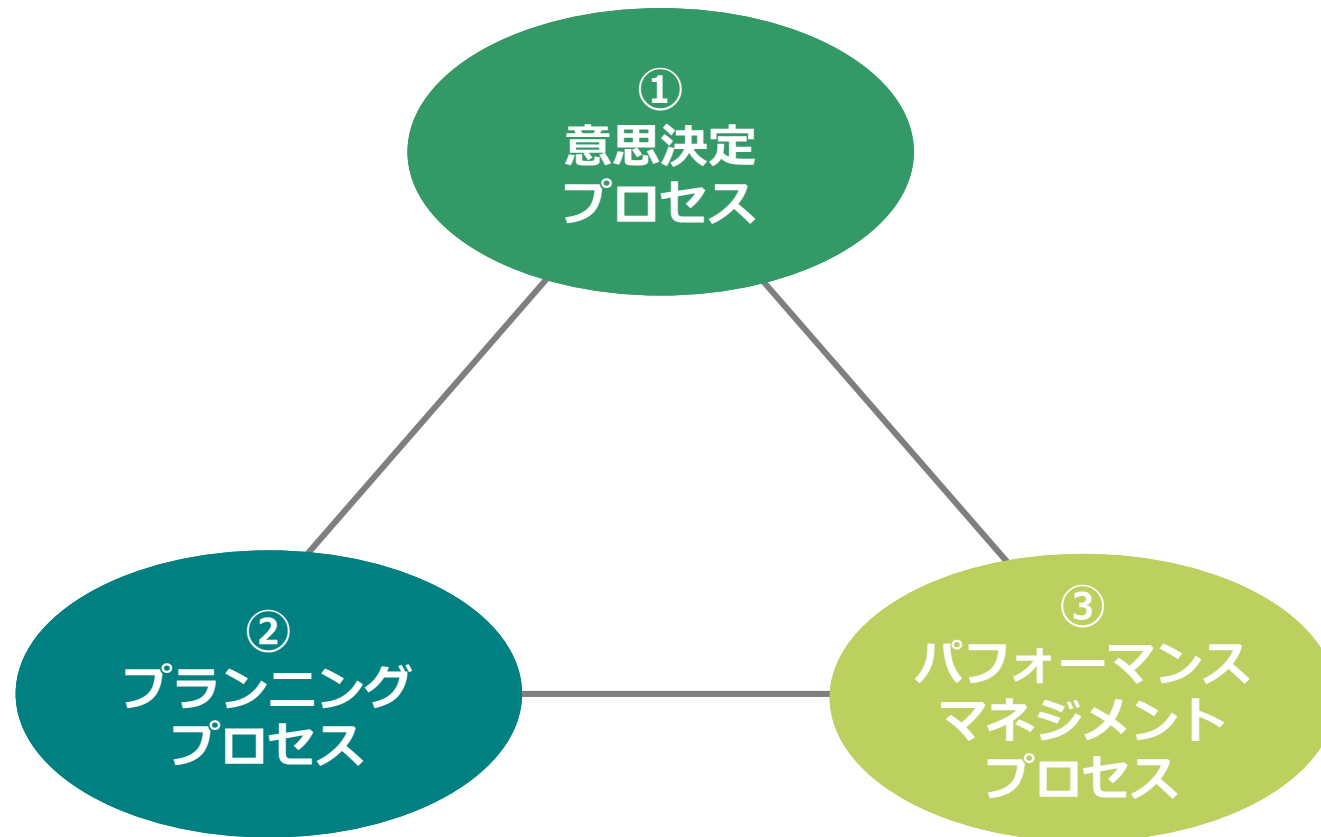
⑤ Keep it simple

既存オペレーション

⑥ Plan delivery is our #1 priority

⑦ Strictly minimize disruptions to existing business

JTIを動かす基幹プロセス



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 Guideline”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

Executive Summary Section 1

1. - GENERAL INFORMATION

Project Title: New GSC Canary Is. Consolidation Plan CITA -TACISA
Originator: GONZALEZ, Antonio Market: Canary Islands
Project ID: - Factory: Canary Islands, Tactis Cita
Implementation Manager: GONZALEZ, Antonio Region: UK / Ireland / OTP
EXCOM owner1: SCHULZ, Bill Entity: 2126-Gallaher Canarias SA
EXCOM owner2: -
Local Reference: - Functional area: GSC - Global Supply Chain
Project commitment date: 01-May-2008 Project completion date: 30-May-2009
PIA Date: Jun 2009 Submittal Date: 29-Apr-2008
Effective year: 2008
Integration related request: Yes STT number: 90801
Operating Guidelines (version 200801):
6.6 Appointment or renewal of consultants (includes contingency fee based consultants) per project
a) Region, R&D, Mfg > \$500M and < \$10MM
14.11 Employee severance and fixed asset write off as part of restructuring program (irrespective of value) or non-restructuring program > \$ 500M.
a) Regions, R&D and Manufacturing functions >= \$30MM and < \$50MM

2 - EXECUTIVE NARRATIVE

Part of Iberia Integration Strategy, and in coordination with the Commercial Restructuring Plan, approval is requested to execute the integration process of Gallaher Canarias SA (CITA cigarettes and cigars) and TACISA manufacturing operations, both located in Santa Cruz de Tenerife, Canary Islands, Spain. This integration plan is supported by specific Communication and Contingency Plans developed in coordination with Iberia Market.

Synergy benefits, cost optimization and productivity increase will be achieved through the consolidation. The decline in sales makes necessary to adjust labor workforce to current and forecast production volumes for cigarettes and cigars. A headcount restructuring plan will be implemented during 2008 and first quarter of 2009 through several consecutive phases of early retirement, incentive separation, and collective negotiated dismissals, for a total of 296 employees. Headcount of the new GSC Canary Islands operation will be 334 employees.

Integration cost will be 49,353 USD M, where 48.353 classify as Restructuring Expenses according to US GAAP.

3. - FINANCIAL IMPACT SUMMARY (from Section 4) M = thousand; MM = million

	2008	2009	2010	2011
Volume (Bln)	0.00	0.00	0.00	0.00
OCC (\$M)	1552	15483	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」

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

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

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

PMM : Performance Management Meeting メンバー

