

METI - RIETI 政策シンポジウム

# クロスボーダー **M&A**

プレゼンテーション資料

## 加藤 信也

日本たばこ産業株式会社 (JT)  
経営企画部部長

# JTのクロスボーダーM&A

2017年11月29日

日本たばこ産業株式会社

加藤 信也

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

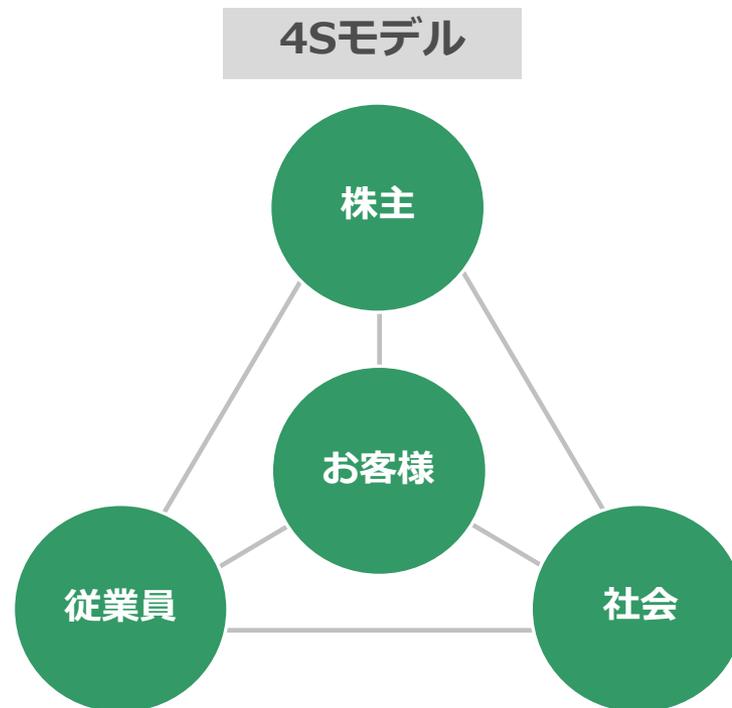
# 会社概要

# 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

- 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



## 医薬事業

- 医療用医薬品に特化した事業を展開
- 抗HIV薬「スタリビルド配合錠」  
メラノーマ治療薬「メキニスト」  
高リン血症治療剤「リオナ錠250mg」  
減感作療法薬「シダトレンスギ花粉舌下液」  
上市

## 加工食品事業

- 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

設立

1985年4月1日

上場

1994年10月27日

売上収益

2兆1,433億円

調整後営業利益

5,868億円

営業利益

5,933億円

従業員数

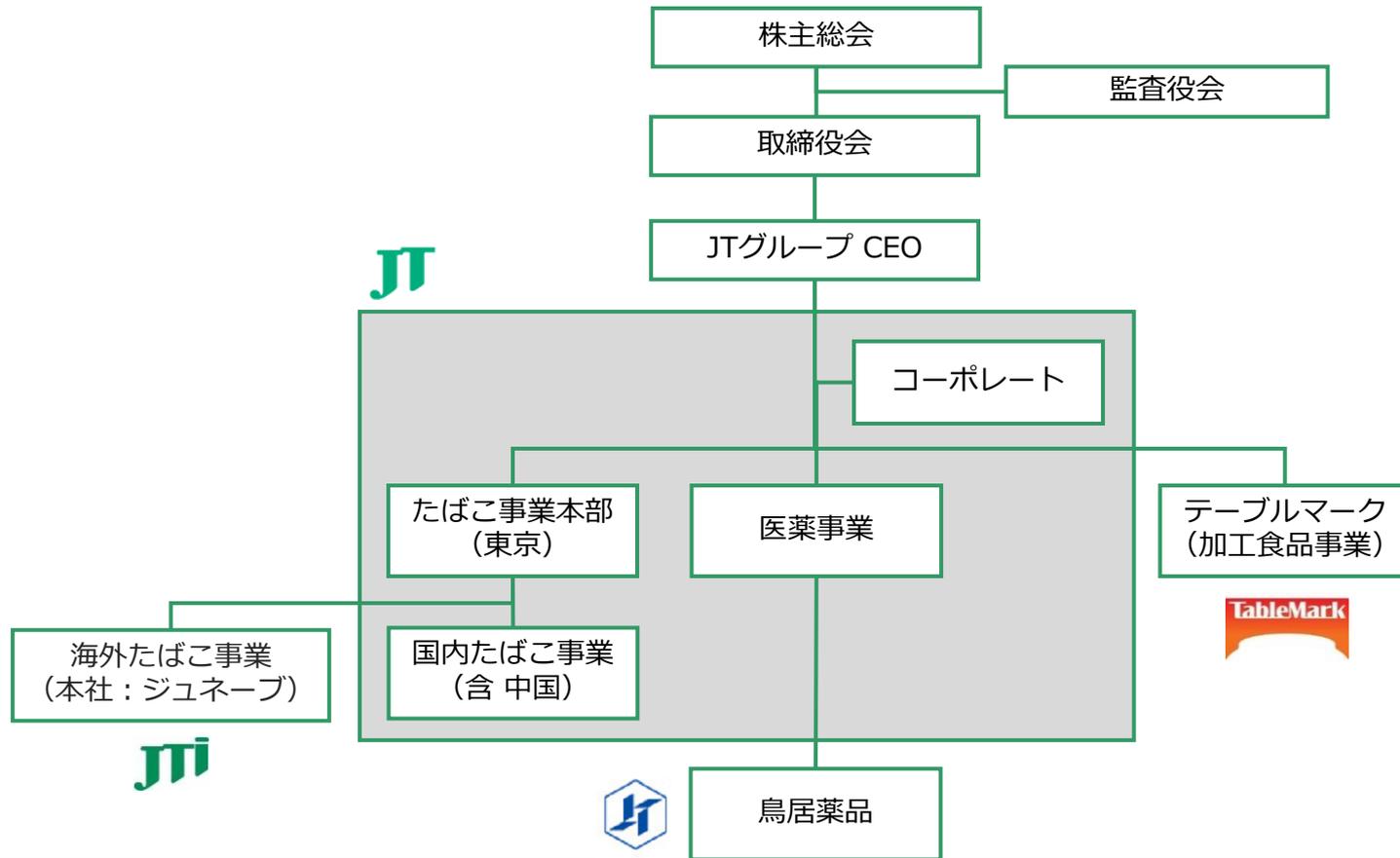
44,667人

2016年12月期 (1-12月ベース)

# JTグループの組織概要

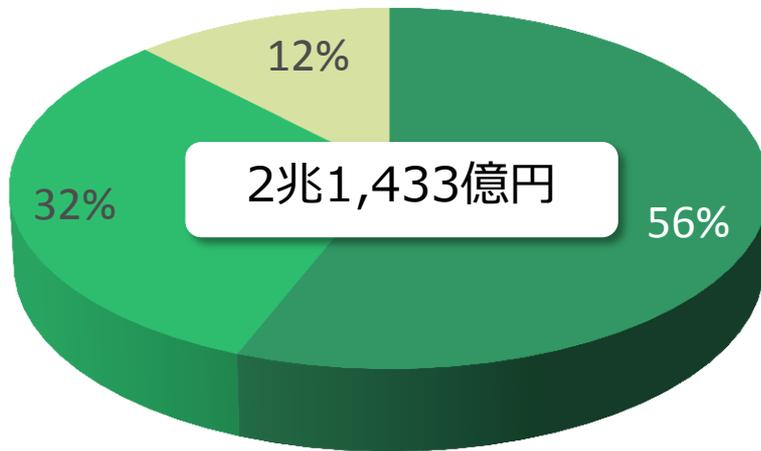
## CEOのもとに、3事業が連なる体制

- 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

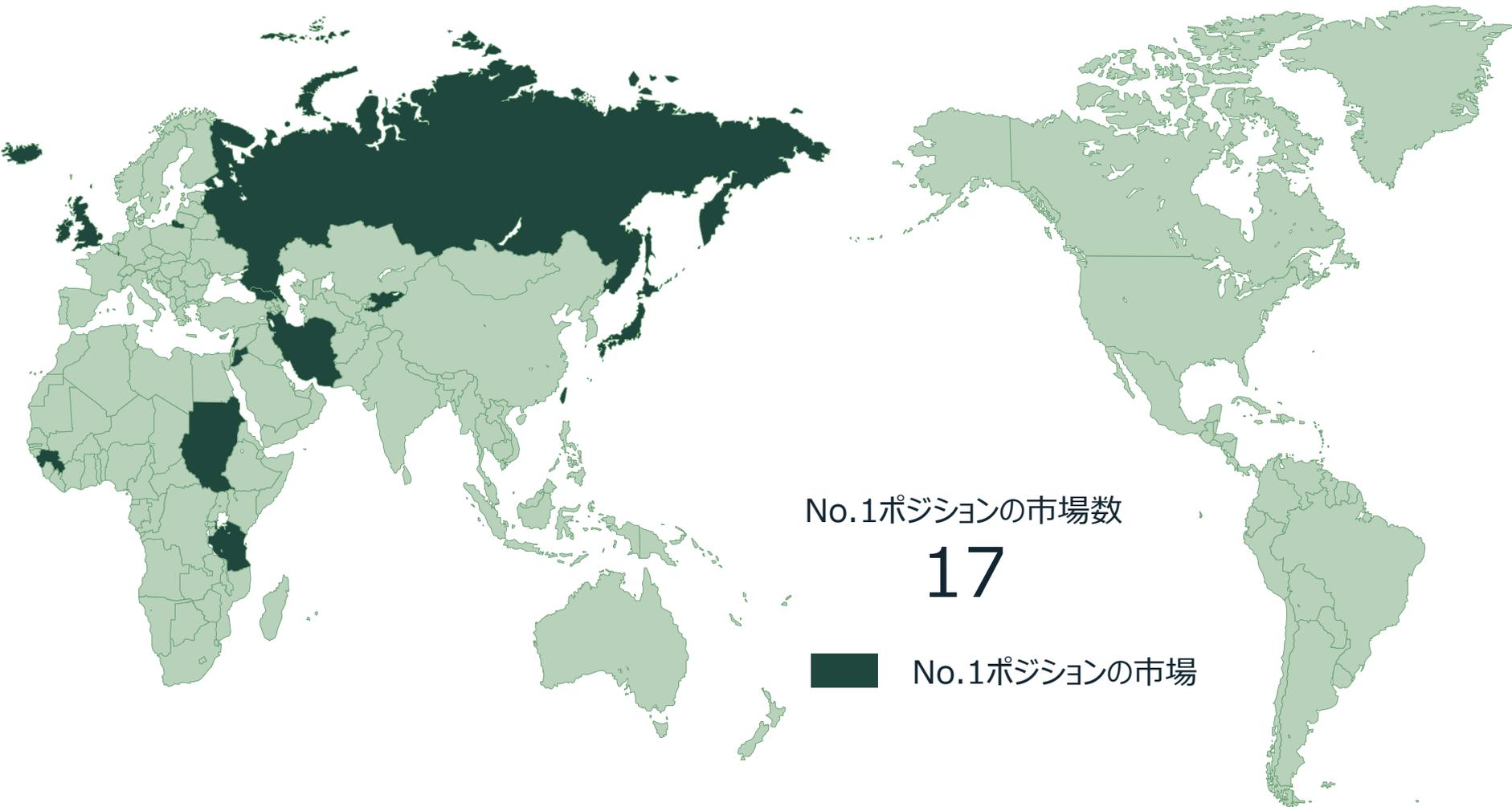


- 海外たばこ
- 国内たばこ
- 医薬・加工食品・その他

## 調整後営業利益



# 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

# たばこ事業のM&A

# たばこ事業のM&A ー概要ー



RJRI買収



セルビアの  
たばこ会社買収



- ブラジル、アフリカの  
葉たばこ  
サプライヤー買収
- 米国にJV設立



ベルギーの  
手巻きたばこ会社  
買収



英国の電子たばこ  
会社買収



- Natural American  
Spirit  
米国外たばこ事業買収
- エチオピアの  
たばこ専売への出資
- ブラジルの  
流通会社の買収

1999    2005    2006    2007    2009    2011    2012    2013    2014    2015    2016    2017

ロシアのたばこ  
工場買収



Gallaher買収



- スーダン、  
南スーダン  
のたばこ会社買収



- 次世代たばこを扱う  
Ploom社との提携



- エジプトの  
水たばこ会社買収



- ロシアの物流会社  
への出資



- 米国の電子たばこ  
会社買収



- イランのたばこ  
会社買収



- フィリピンの  
たばこ会社買収



- インドネシアの  
クレテックたばこ  
会社、流通会社  
買収（予定）



## 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：オーナーシップマインド、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

ひとの  
ときを、  
想う。 **JA**