

たばこ離れと JT

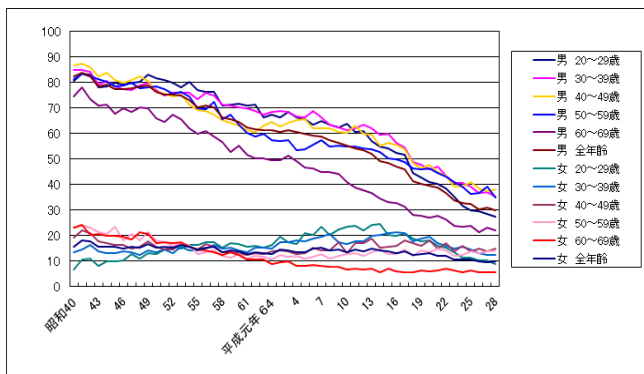
1170407 藤岡 康平

高知工科大学マネジメント学部

1. 本研究の課題

近年、たばこの喫煙率が減少の一途を辿っている。背景には、受動喫煙防止法案、健康増進法による規制強化（建物内での禁煙、喫煙所スペースの設置 etc...）や 2020 年の東京オリンピックに向けた喫煙の規制などが挙げられる。喫煙率の推移を表したグラフが図表 1 である。

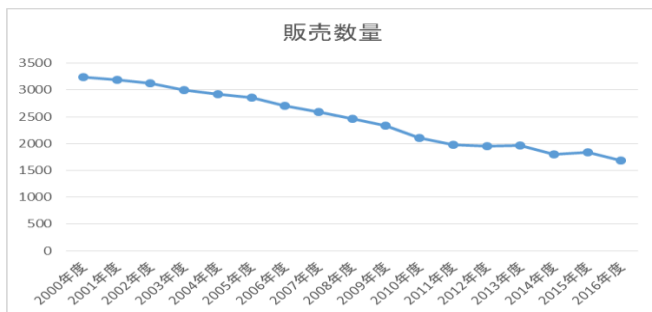
図表：1 たばこの喫煙率



出所：「厚生労働省の最新たばこ情報」より借用

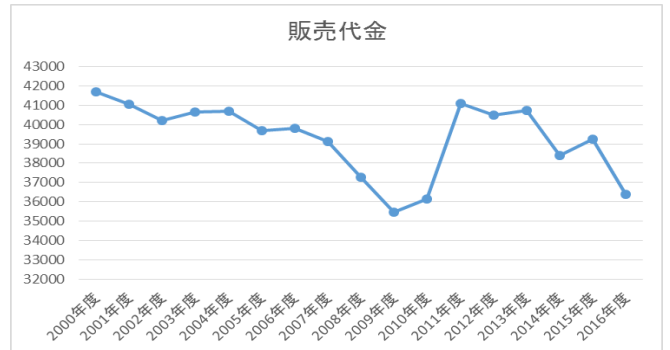
グラフから、喫煙率が減少しているのが分かる。男性の喫煙率を見てみると、ピーク時には約 80% だったのが現在では約 30% まで減少している。これにより、たばこの販売数量（図表 2）や、販売代金（図表 3）もともに減少し続けている。

図表：2 たばこの販売数量



出所：「一般社団法人日本たばこ協会」より作成

図表：3 たばこの販売代金



出所：図表 2 と同じ

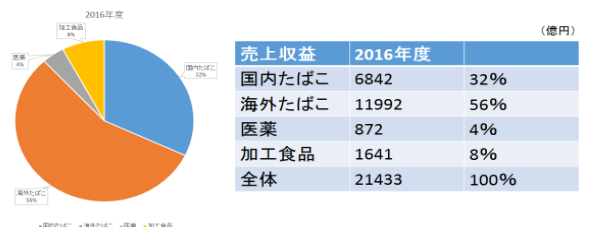
私は、喫煙者の一人として、世間のたばこ事情について興味がある。はじめに述べた規制強化による喫煙者の肩身が狭くなっている現在、たばこ企業はどのように生き抜いているのだろうか。日本のたばこ業界の現状では、たばこ事業法により、たばこの製造を行うことができるのが日本たばこ産業株式会社（以下、JT と呼ぶ）だけである。¹したがって、JT の現状を明らかにすることで日本のたばこ業界の現状が明らかになるだろう。

JT は設立当時からたばこ事業一本の経営に不安を持っていた。²そのため、事業の多角化を行なっている。しかし、その多角化した事業の売上は、JT 全体の売上の 10% に満たない現状となっている。一方、海外たばこ事業では売上を伸ばしている。

本研究では、JT の現状を明らかにし、JT における事業の多角化の動向を検討する。

図表 4： JT の売上収益

売上収益 内訳（2016年12月時点）

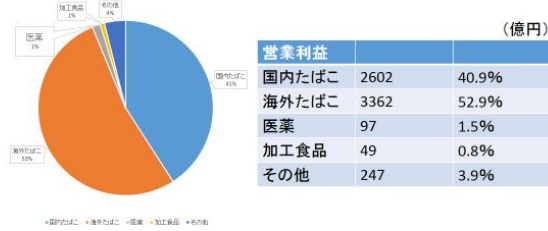


出所：「JT ホームページ」より作成

¹ たばこ事業法

図表 5： JT の営業利益

営業利益 内訳(2016年12月時点)



出所：図表 4 と同じ

2. JT (日本たばこ産業株式会社) の分析

図表 6： 概要

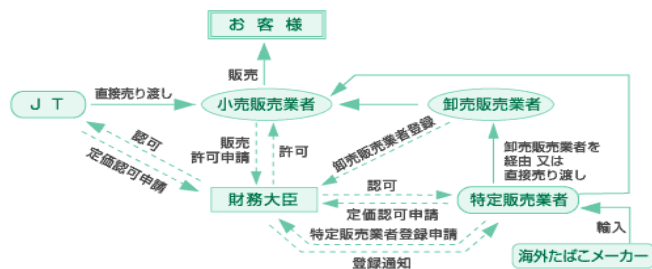
設立	1985年4月1日
資本金	1000億円
代表取締役社長	小泉 光臣
従業員数	連結: 44667人 単体: 7298人

出所：図表 4 と同じ

JT は、1985年4月1日に設立し、資本金 1000 億円である。代表取締役社長は小泉光臣で、従業員数は連結で 44667 人、単体では 7298 人である。また、JT は財務省所管特殊会社という位置づけがある。これは、たばこ事業法により、国産葉たばこの全量買い取り契約が義務付けられているためである。一方、たばこ製造の独占が認められている。そのため、国内で事業としてたばこの製造を独占的に行っている。

以下の図表が、たばこ販売の仕組みとなっている。

図表 7： たばこ販売の仕組み



出所：図表 4 と同じ

※実線が物流、点線が申請の流れとなっている。

このように JT は国内の製造と販売を独占しているため、価格を決定し、この点では強い事業地盤を持っている。直接小売販売業者に売り渡すことができる。

2-1. JT の多角化事業

JT の事業は、先ほども述べたようにたばこ事業 (国内たばこ、海外たばこに分かれている) の他に、医薬事業、加工食品事業、スポーツ・イベント事業がある。飲料事業もあったが、2015 年に撤退している。

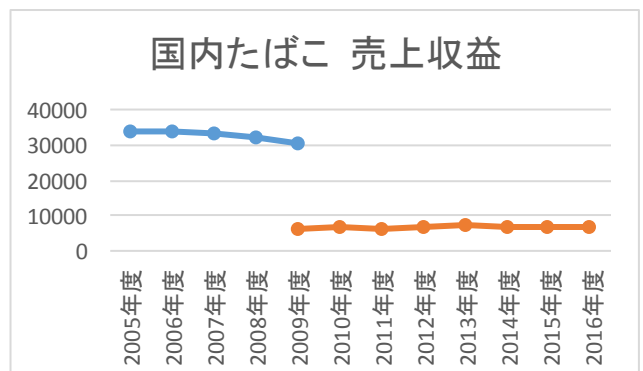
これらの事業は、M&A 戦略を軸に展開されている。

各事業を見ていく。

2-1-1. 国内たばこ事業

最初に述べたように、喫煙率減少が著しい国内 (理由としては、受動喫煙防止法案などの規制強化に向けた喫煙を止める人の増加、それに伴う紙巻たばこの年間販売数量の引き下げ、加熱式たばこの急速な普及による国内環境の劇的な変化などが挙げられる) であるが、市場シェア 6 割と高い競争優位性 (残りの 4 割は海外たばこメーカーの輸入) のある事業で、売上収益、営業利益を見てみるとほぼ横ばい状態である。しかし、自動販売機数や販売許可店数はきれいな右肩下がりとなっている。これらの原因は、純粋なたばこ需要の減少に伴う利益低下だけではなく、自動販売機ではタスポ導入によって購入に対するハードルがあがったことや、販売許可店での原因は店主の高齢化による引退・閉店、売れ行きが悪い自動販売機の撤去がある。

図表 8： 国内たばこ 売上収益

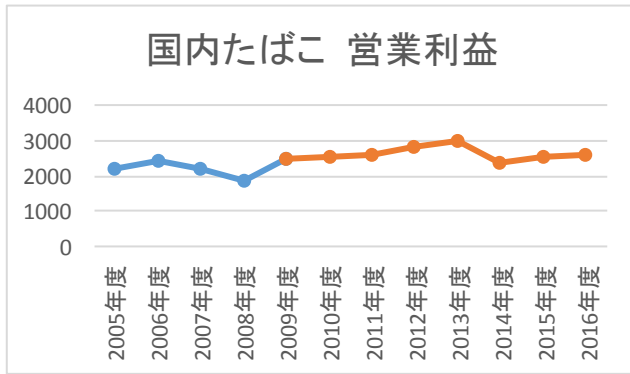


出所：図表 4 と同じ

※国内たばこの売上収益のグラフで 2009 年度の変化は調整後 EBITDA=営業利益+減価償却費 (有形固定資産、無形固定資産、

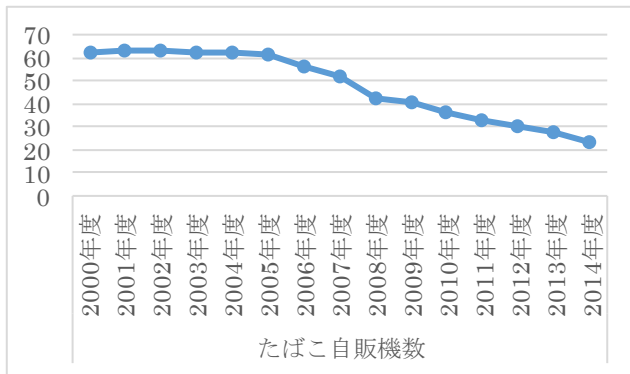
長期前払い及びのれんの償却を含む) によるものである。³

図表 9: 国内たばこ 営業利益



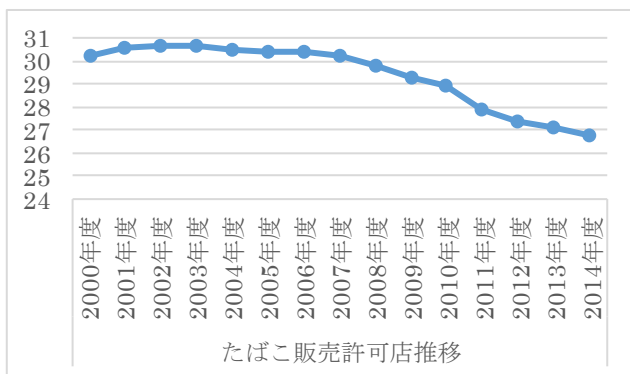
出所: 図表 4 と同じ

図表 10: たばこ自動販売機数



出所: 「一般社団法人日本たばこ協会」より作成

図表 11: たばこ販売許可店数



出所: 「一般社団法人日本たばこ協会」より作成

2-1-2. 海外たばこ事業

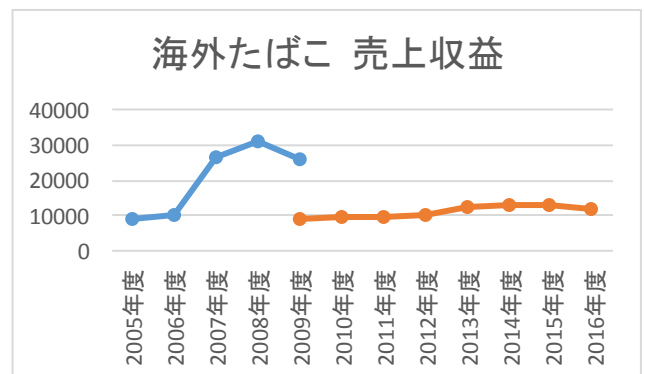
海外たばこ事業は、販売数量世界第 4 位を誇る事業で、70 以上の国と地域で事業を展開し、120 以上の国と地域で製品の販売を行っている。

海外たばこ事業で行なってきた M&A 戦略では、1999 年にアメリカの RJR ナビスコ社 (以下、RJRI と呼ぶ) のアメリカ市場以外のたばこ事業を 9400 億円買収した。これは、当時の日本の最高額で「空前の M&A」と呼ばれた。⁴この大型 M&A により、海外事業の基盤が確立し、同時に販売数量が 10 倍に跳ね上がった。その後、2007 年には、2 兆 2530 億円 (RJRI 買収時の倍以上の金額) でイギリスのギャラハー社を買収した。これによって、ヨーロッパやロシアの市場へ拡大した。その後 2 回の大型買収を経て、スーダンやイランのたばこ会社の買収といった新興国への市場拡大をしている。

ここで、たばこ市場の世界シェアを見てみる。約 44% を占めているのが、中国国家タバコ専売公社である。次に、フィリップ・モリスで 15%、ブリティッシュ・アメリカンが 12%、JT が 8%、インペリアル・ブランズが 5% を占めている。

中国国家タバコ専売公社は、中国市場を独占している。また、中国での消費がほとんどで人口も多いため、世界的にも規模面で圧倒的なシェアを誇っている。⁵

図表 12: 海外たばこ 売上収益



出所: 図表 4 と同じ

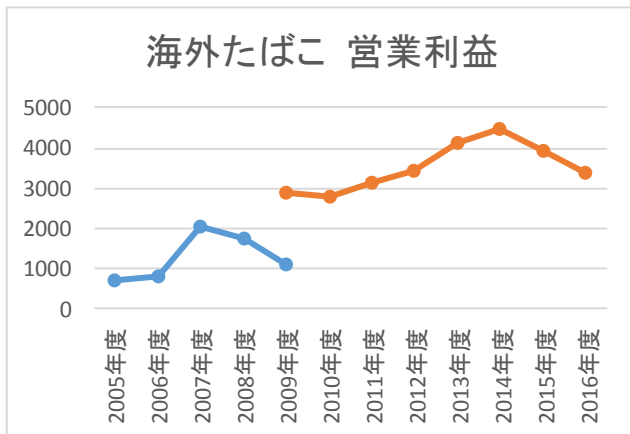
※海外たばこの売上収益のグラフで 2009 年度の変化は調整後 EBITDA=営業利益+減価償却費 (有形固定資産、無形固定資産、長期前払い及びのれんの償却を含む) によるものである。

³ JT ホームページ

⁴M&A online

⁵一目で分かる業界別市場シェア

図表 13： 海外たばこ 営業利益

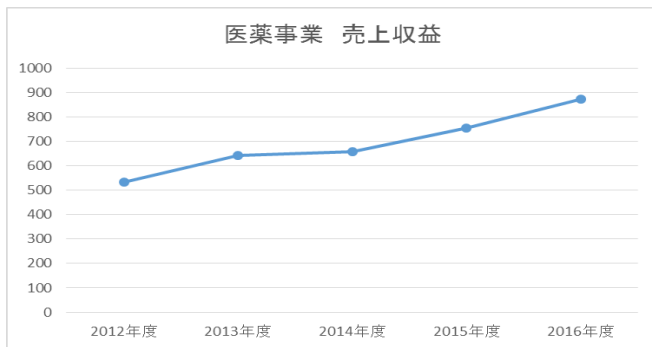


出所：図表 4 と同じ

2-1-3. 医薬事業

医薬事業は、1987年にはじまった。1998年からグループ会社になっている鳥居薬品株式会社が製造・販売を担っており、JTは研究開発を担っている。売上収益は次々に新薬が承認されたことで収益も伸びてきている。営業利益に関しては2016年度でついに赤字から脱出することができた⁶。

図表 14： 医薬事業 売上収益



出所：図表 4 と同じ

図表 15： 医薬事業 営業利益

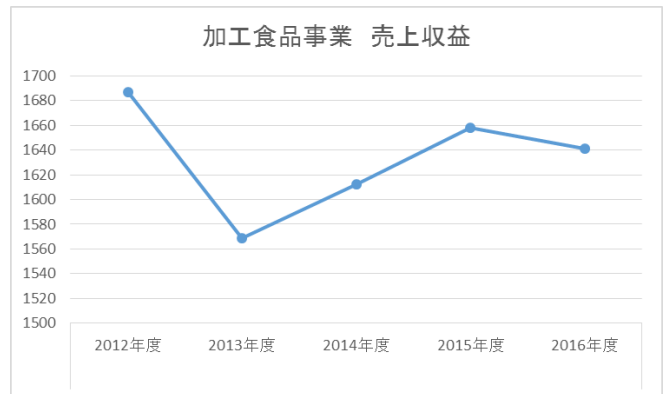


出所：図表 4 と同じ

2-1-4. 食品加工事業

食品加工事業は、1990年からはじまった。主食・冷凍食品をテーママーク、調味料が富士食品工業、ベーカリーがサンジェルマンと分かれている⁷。

図表 16： 食品加工事業 売上収益



出所：図表 4 と同じ

図表 17： 食品加工事業 営業利益



出所：図表 4 と同じ

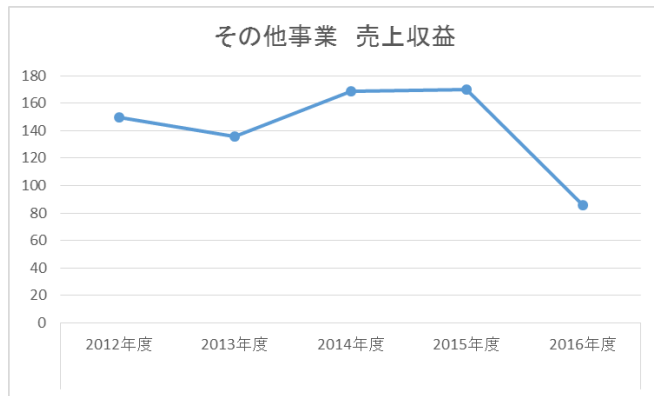
⁶ JT ホームページ

⁷ JT ホームページ

2-1-5. その他事業

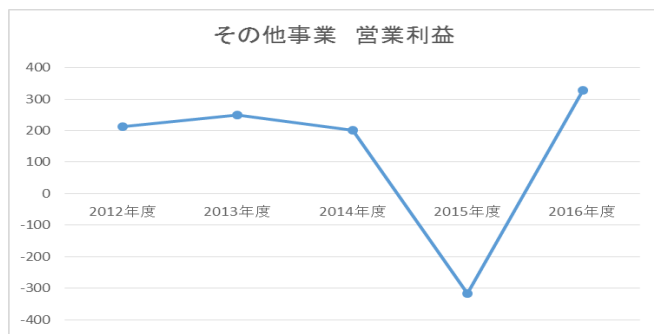
この事業では、ひろえび街が好きになる運動、バレーボールチームの運営、ゴルフや将棋の大会の主催などといったイベントの開催や、スポーツチームの運営を行なっている⁸。

図表 18： その他事業 売上収益



出所：図表 4 と同じ

図表 19： その他事業 営業利益



出所：図表 4 と同じ

2-1-6. 飲料事業（撤退済）

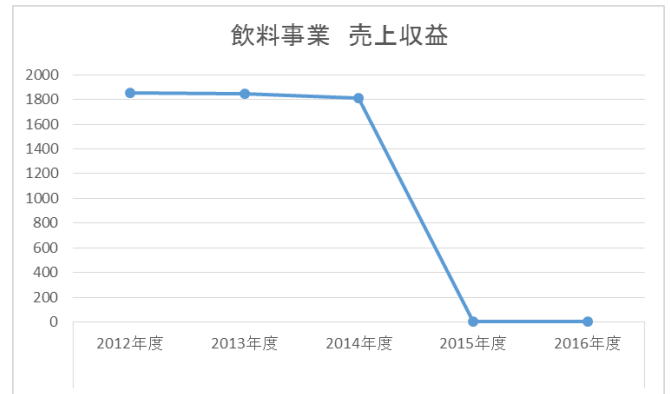
飲料事業は 1988 年に参入し、2015 年、サントリーに事業を買収されて撤退している。撤退前は、製造・小売をジェイティフーズ、自販機部門をジャパンビバレッジが担っていた。

飲料事業が撤退した要因は、自販機数の少なさと超人気商品の誕生しなかったことである。この 2 つは飲料業界で成功するために不可欠な要因として挙げられている。また、JT はたばこの企業という世間のイメージが強かったというのも原因の一つだろう。撤退する最大の要因は、海外たばこに力を注ぎたいという JT の考えであると分かった⁹。

⁸ JT ホームページ

⁹ JT ホームページ

図表 20： 飲料事業 売上収益



出所：図表 4 と同じ

図表 21： 飲料事業 営業利益



出所：図表 4 と同じ

2-2. JT の多角化

ここまで、JT の事業を見てきた。

医薬事業では、2016 年度になりようやく営業利益が赤字から脱することが出来ている。売上収益もここ 5 年間では、右肩上がりの成績となっている。次々に新薬が承認されれば、今後も上がると思われる。

加工食品事業での、2013 年度の大きな減少は水産事業の停止によるものである。営業利益では、2014 年度に一度少し減少したものの、右肩上がりの成績となっている。

JT の事業は以上のようになっている。ここまで、JT の多角化を見てきたが、そもそも、多角化とはどのようなものか述べていく。

3. 多角化¹⁰

多角化とは、企業が売上・利益を伸ばす上で、従来の主力事業と

¹⁰ M&A online

は別に新製品、または新事業において、進出・シェアの拡大を狙う事業戦略である。

経営多角化は事業または関連会社同士の相互作用が促進され、企業成長につながるだけでなく、経営資源（ヒト、モノ、カネ）の有効利用、リスク分散などの効果も得られる。国内需要・労働人口が減少傾向にある日本企業においても、企業の生き残りをかけた重要な成長戦略または経営方針となっている。

経営学者イゴール・アンゾフの「成長マトリックス」は、「製品」と「市場」という2つの要素を、それぞれに「新規」と「既存」という視点から選択すべき4つの戦略を明確にした経営戦略である。そして、その1つが「多角化戦略」である。

多角化戦略はその中で「水平型」、「垂直型」、「集中型」、「集成型」と4つに分類される。

水平型多角化戦略とは、その企業が持つ技術を活用し、似た市場に対して、異なる製品を提供する戦略で、一般家庭向けの自動車を製造する企業が、バイクやトラック、建設車両などの製造も手掛ける、といった戦略が該当する。

垂直型多角化戦略とは、バリューネットワーク（共通する顧客を持つメーカーやサプライヤー、流通などを担う企業が共通の利益を得る企業群）が担ってきた上流・下流の分野を一つの企業が全て網羅する戦略である。飲食店チェーン店が生産、流通、加工・販売全てを担う業態が該当している。その他、部品製造・組み立て・販売を手掛けやすい製造業やメーカーが選択しやすい多角化戦略である。

集中型多角化戦略とは、自社が持つ差別化・特定化された技術を活用して、関連性の高い新分野へ進出を果たす戦略である。デジタルカメラに提供するレンズを医療機器分野に転用する、といった戦略が該当する。

集成型多角化戦略とは、企業が持つ事業に直接関連のない分野に進出する戦略を指す。コンビニエンスストアがATMを使った銀行業務代行手数料を得る銀行業務が該当する。

このように、企業が持つ経営資源や技術を分析し、それぞれに適した戦略を取ることが多角化戦略の魅力といえる。

では、その多角化戦略のメリット・デメリットは何か述べていく。

まず、多角化による3つのメリットを見ていく。1つ目は経営の安定化である。多角化による大きなメリットの1つが、複数の事業による収益性の安定化が挙げられる。複数事業の立ち上げは財政基盤の強化にもつながり、経営の安定化に寄与している。何らかの

外的要因によって、主力事業の収益性が低下したとしても、多角化戦略において、立ち上げた新事業が企業全体の収益性を維持させることができる。

2つ目は、環境変化に対するリスク対策である。多角化は、法令強化や破壊的イノベーションによる技術革新、顧客ニーズの変化といった市場環境の変化によって主力事業が打撃を受けるなど、企業環境の変化に対する対策としても有効である。また、撤退・縮小を余儀なくされた既存事業の経営資源を他の事業に活用・分散することができるので、経営悪化による人員整理など企業イメージに悪影響を与えるような経営判断の回避にもつながっている。

3つ目は企業成長の加速化である。革新的な技術が次々と登場し、同時に顧客のニーズは多様化し、日々変化し続けている。このような市場経済の変化に対応するためにも、企業には迅速な戦略的決定と新規事業の立ち上げが強く求められている。多角化戦略には、企業買収・事業提携による迅速な新市場開拓が可能である。そのため、圧倒的なスピードで市場の開拓・拡大を図る上でも多角化は欠かせない成長戦略といえるだろう。

次に多角化によるデメリットを見ていく。

1つ目は中小企業には不向きな経営戦略であること。多角化戦略は、潤沢な資本金と経営資源があつてこそ、高い収益が期待できる。そのため、資本金や経営資源が少ない中小企業にとっては不向きな経営戦略ともいえる。

2つ目はコスト削減・効率化が難しいことである。多角化の大きなメリットは経営資源の有効活用である。一方で、多角化は効率化やコスト削減が難しい経営戦略でもある。集中戦略のように、大量発注による原材料・経費の削減が見込みにくく、事業毎に性質の異なる経営資源を投入する必要がある。

また、専門性に乏しいジェネラリストが多い傾向にある日本企業においては、大規模な人員転換が難しく、莫大な人材育成の費用が必要にもなる。

3つ目は莫大な損失を招く可能性を秘めていることである。近年、国内外の企業を買収・統合することで、多角化戦略を採用する企業が増えている。同時に、知識・経験不足によるガバナンスの欠如、経営管理の不足が顕著になっている。その結果、子会社化した海外企業の不適切な会計処理が発生し、親会社が莫大な損失を被る危険性がある。M&Aを基にした非関連多角化を実施するためには、共通した企業グループのガバナンスや経営管理の強化はもちろん、グローバル人事の導入など大規模な組織改革も必要となる。

以上が、多角化によるメリット・デメリットである。

多角化のメリットである経営資源の有効活用は、とてもポジティブな言葉だが、詰まるところ、経営資源の一時的な分散を意味する。限られた経営資源を分散することは、既存事業に割り当てられていたリソースが減らさなければならない。そのため、企業の屋台骨である主力事業の売上高・利益が下がり、経営を圧迫する要因にもなり得る。

さらに、多角化に向けた経営資源の確保は多額のキャッシュが必要となり、同じく一時的に財政基盤が不安定となる。これらのリスクを少しでも回避するためにも、多角化した事業はもちろん、本業となる主力事業に対して、徹底的に注力することが大切である。加えて、「重要なことは経験、知識、システムといった自社のコア・コンピタンスを共有する事業を生み出していくことである。」¹¹と述べている。

となると、JTはコア・コンピタンスを共有できているのであろうか。そもそもJTのコア・コンピタンスは何なのか。それは、「ブランドを構築し、育て上げ、改善し、リフレッシュさせていく能力」と言われている¹²。この能力の共有が、私は完全に出来ないと考える。

すでに撤退した飲料事業をみよう。

先にも述べたように、飲料事業が撤退した原因として、自動販売機数と超人気商品の誕生が欠けていたことやたばこ企業という企業イメージによる認知度不足を挙げた。

このように、ブランドの誕生についてだが、構築（飲料事業で言う桃の天然水）されてはいたが、育て上げる、改善と言ったことは届かず、事業が撤退してしまったと考える。コア・コンピタンスの共有までには進まなかったわけである。では、コア・コンピタンスの共有とはどのようなものなのか、私が多角化戦略において成功していると考えられる企業を見ていく。

4. 多角化成功事例の紹介

JTの事業多角化の前に、同じような状況から多角化によって切り抜けた企業がある。富士フィルムである。富士フィルムは、名前の通り、フィルム会社であった。しかし、デジタルカメラの普及より、フィルムがなくなる事態となったが、富士フィルムはM&Aを使った多角化によって切り抜けた。当時の富士フィルムの社長は

このように語っている。「フィルムがなくなることはトヨタが車を作れなくなるのと同じだ。私たちはそれを乗り越えた。」と語っていた。

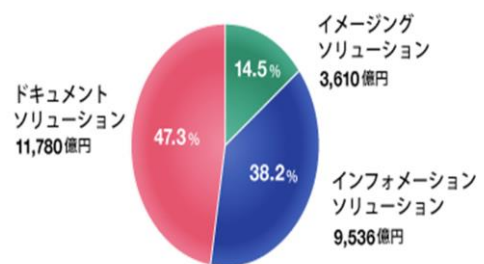
現在では、フィルム事業はなく、その他の事業で経営している。（図表 22）

事業としては、イメージングソリューション（デジタルカメラやカメラレンズといった写真用品、光学デバイスよりレンズの研磨、成形、コーティング）、ドキュメントソリューション（法人向けのオフィスプロダクト&プリンター事業、プロダクションサービス事業）、インフォメーションソリューション（刷版・印刷関連のCTPシステムや印刷サービス、記録メディア、ヘルスケア、産業機材）が主に3つが柱となっている。富士フィルムの多角化のケースから考えると、JTが置かれている立ち位置（たばこが徐々になくなっていく状況）は似ていると考えられる。ところが、決定的に違う所は、富士フィルムにはコア・コンピタンスを共有することができたことである。というのは、富士フィルムには他社が真似できないかつてのフィルム事業で培った技術があるからである。富士フィルムのコア技術は全部で12種類（粒子形成技術、機能性分子など）ある。¹³その技術を組み合わせることによってコア・コンピタンスの共有が成立した。

これにより、戦略のコアな部分で差別化ができていく¹⁴。

※インフォメーションソリューションは富士フィルムの子会社である富士ゼロックスの事業でもある。

図表 22： 富士フィルム 売上内訳



出所：「富士フィルム HP」より借用

5. まとめ

JTは、喫煙者の減少を創業当時から念頭に置いていた。そのため、M&Aによる多角化を行ってきた。多角化は飲料事業を除いて、

¹¹ 浅羽[2004] 31 ページ

¹² 中川[2002] 66 ページ

¹³ 富士フィルム HP

¹⁴ M&A online

医薬、加工食品、スポーツ・イベント事業と現在も続けられているが、全体での売上収益の10%ほどしかない。また、近年では海外たばこ事業への注力が大きく行われている。

私は、現在JTが多角化を続けている必要性はあまり感じられなかった。その理由としては、JTには自社のコア・コンピタンスを共有できる事業が現在行われている事業の中にはないということ、したがって多角化をすることによるメリットの効果がほぼないということ、技術革新による劇的な変化が少ない市場であることが挙げられる。一方、成功事例として紹介した富士フィルムの多角化は、その業界自体にも劇的な変化が大きくあり、コア・コンピタンス(他社が真似できないフィルムで培った技術)の共有が見事に花咲いたとメリットの効果が大きく作用したため成功したと考えられる。

このようなことから、JTにとってコア事業であるたばこ事業は絶対に切り離すことの出来ない事業であることがわかった。

今は加熱式たばこという新しい市場を誕生させ、いかにユーザーが離れるのを防ぐかにかかっている。JTは、当面たばこ事業をメインにせざるをえないからである。だが、それがどれほど需要を喚起できるか、それがJTにとって起死回生になるのか疑問である。

6. 参考文献

浅羽茂『経営戦略の経済学』日本評論社、2004年。

『日本経済新聞』2017年10月23日,朝刊17ページ
一般社団法人日本たばこ協会

<http://www.tioj.or.jp/data/index.html>

飲料事業から撤退を決めたJT「選択と集中」の中身は？

<https://zuuonline.com/archives/45387>

海外メディアが報じる、相次ぐ海外M&AにかけるJTの思惑とは

<https://maonline.jp/articles/it>

㈱サンジェルマン HP

<http://www.saint-germain.co.jp/>

苦節30年…JTの医薬事業に光 自社品が相次ぎ承認、黒字化に
メド

<http://answers.ten-navi.com/pharmanews/6459/>

ケイエス冷凍食品㈱ HP

<http://www.ks-frozen.co.jp/company/outline/index.html>

最新たばこ情報

<http://www.health-net.or.jp/tobacco/product/pd090000.html>

自販機数は23.4万台にまで減少…たばこ販売店と自動販売機の現

状

<https://news.yahoo.co.jp/byline/fuwaraizo/20150811-00048322/>

たばこが売れないなか、なぜJTは営業利益をのばせるのか？

<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/51457>

タバコ販売本数・販売額・自販機などの年推移図、タバコ税率上げ
の効果

<http://notobacco.jp/tobaccofree/jihankisui.htm>

たばこメーカー売上 世界ランキング 2017

<https://matome.naver.jp/odai/2151038199473091401>

テーブルマーク株式会社 HP

<https://www.tablemark.co.jp/corp/history.html>

日本たばこ産業の事業セグメント別業績

<https://www.stockclip.net/notes/805>

一目で分かる業界別市場シェア

<http://marketss.blog.jp/archives/52276589.html>

富士食品工業㈱ HP

https://www.fuji-foods.co.jp/pro/product/product_06.html

富士ゼロックス HP

<http://www.fujixerocx.co.jp/company/profile/business/?lnk=flyout>

富士フィルム HP

<http://www.fujifilm.co.jp/corporate/aboutus/solution/index.html>

<http://fujifilm.jp/>

郵政研究所月報

「我が国におけるブランド戦略への取り組み」—全日空、日本エア
システム、JTの事例— 中川豪

<https://www.yu-cho-f.jp/research/old/pri/reserch/monthly/2002/1>

[68-h14.09/168-topics1.pdf#search=%27JT+%E3%82%B3%E3%](https://www.yu-cho-f.jp/research/old/pri/reserch/monthly/2002/1)

[82%A2%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%83%94%E3%82%BF%](https://www.yu-cho-f.jp/research/old/pri/reserch/monthly/2002/1)

[E3%83%B3%E3%82%B9%27](https://www.yu-cho-f.jp/research/old/pri/reserch/monthly/2002/1)

BizHint 多角化

<https://bizhint.jp/keyword/110766>

houko.com

<http://www.houko.com/00/01/S59/068.HTM>

JT HP

<https://www.jti.co.jp/>

JT 飲料業界撤退

http://www.myskc.net/o_150204.php

JT 企業分析

<https://jobkul.com/magazine/gyoukai/maker/jt/jt.html>

JT の業績と年収の推移 ニッポンの数字

<http://www.nippon-num.com/corporation/food/jt.html>

JT Operation & Contribution

<https://www.jti.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/annual2>

[012 J partition02.pdf](#)

M&A online

<https://maonline.jp/articles/fuji?page=3>

2017年8月のたばこ販売本数はマイナス13.1%、減退継続中(最新)

<http://www.garbagenews.net/archives/2064353.html>