



「30年先」見据えたJTの自己変革

ピー・アンド・イー・ディレクションズ
ディレクター 木部賢二

製薬業界の関係者と話をすると、「規制産業であり戦略の自由度が乏しい」「診療報酬改定によって業績が影響を受け、自社努力ではいかんともし難い」といった声をよく聞く。確かにそういった側面は否定できないが、世の中の産業はなかで、最も規制を受けているのは、本当に製薬業界なのだろうか。かつて「三公社」と呼ばれた公共企業体3社は、現在でも規制を最も受けている企業のひとつと言

える。すなわち、JR（旧日本国有鉄道）、JT（日本たばこ産業、旧日本専売公社）、NTT（旧日本電電公社）の3社である。いずれの会社も80年代後半に民営化された際、JR会社法、JT法、NTT法（いずれも通称）という法律が制定され、民業を圧迫しないように、各社が取り組み得る事業内容に関して制限がかけられている。その後、徐々に規制が緩和されて、例えばNTTグループで言うところ、NTTデータやNTTドコモ、NTTコミュニケーションズはNTT法による規制から外れており、純粋な民間企業となっている。一方で、NTT持株会社、NTT東日本、NTT西日本の3社については現在でも規制を受けたままで。具体的には、政府による株式の所有割合を3分の1以上とする規定や、外国人による株式取得の制限（合計3分の1以下）、持株会社による地域会社の完全所有、最低限の通信・通話サービスを全国一律に提供する義務（ユニバーサルサービス）、地域会社による都道府県を跨ぐ県間通信の原則禁止（た

だし届け出により許可される）などが定められている。また、役員の変更や事業計画の策定、利益の処分、定款の変更、他事業者との一体的なサービス提供などについては総務省の認可が必要とされる。同様にJT法においても、JTが実施できる事業は、たばこの製造・販売・輸入とそれに付随する事業、会社の目的を達成するために必要な事業に限定されている。それ以外の事業を営むには財務大臣の認可を受ける必要がある。そういった法的制限に加えて、NTT東西であれば固定電話の加入数減少、JTであれば喫煙者数減少という逆境にも晒されている。まさに自己変革が必要な状況と言えるだろう。そこで、この超巨大企業2社が、JT法・NTT法という規制下において、どのように自己変革を模索し、実現してきたのかを紹介したい。

いまも息づく「43長計」の精神

まずJTについて、これまでの事業の変遷を大まかに振り返る。

その結果、海外売上比率は98年の7.4%から飛躍的に向上し、19年には約3分の2に達した。現在では日本企業有数のグローバル企業・M&A巧者として知られるJTだが、「専売公社」という超ドメスティックな会社であった同社がここまで変革できた理由は何だろうか。資金力、商品力、人材などさまざまな要素が挙げられると思うが、ひとつに絞れと言われると、1968年（昭和43年）に策定された長期経営計画、通称「43長計」に起源があると筆者は考える。

68年というと、民営化される20年近く前だが、43長計には「国内需要は98年に減少に転じる」「私たちの将来を考えると国際化しかない」「国内だけにどまっていれば、自分たちの市場はいずれ浸食されるだけ」「そのためには自らが変わるしかない」といった内容が書かれている。滅亡に対する強烈な危機感と、そこから生まれる自己否定、自己変革へのギアチェンジの必要性が示されているのだ。

20年・30年先を見据えて、将来どうなるのか、そのとき自社はど

うなっているのか、そのために何をすべきか。そういった視点の必要性を、JTの事例から学ぶことができる。43長計とその根底に流れる思想はJT社内綿々と受け継がれており、先に紹介した新貝前副社長は、「事業の足元を見るときは10年先の未来を考え、会社全体を考えると30年先の未来を見据えている」と語っている。そうした考えを具現化した組織が、最近もJT内に発足した。30人ほどの精鋭からなる「DILAB」である。DILABのミッションは、たばこは無関係で、過去の延長線上にはないまったく新しい事業の開拓である。

発想の起点は「世の中に何を存在させたいか」ということであり、まさにJTの30年後をつくり上げるための足掛かりとも言える。そのため、既存の枠組みや価値観に捉われないメンバーで構成されており、半分が外部出身、30歳前後が最も多く、大手メーカーや証券会社、芸大出身者など幅広い経験を持ったメンバーが集まっている。また彼らは、どこに行く・誰に会

う・何をする、のすべてを任せられており、自分自身で問いを設定しネタを探して飛び回っている。加えて、DX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組みも加速させている。従来の葉たばこに代わって加熱式たばこが台頭するなかで、製品開発・販売・マーケティングなど、あらゆる活動の見直しを迫られている。例えば、加熱式たばこに使うカプセル自体はたばこの葉が含まれているためECで販売できないが、デバイスやケースなどのアクセサリはECで販売可能だ。

JTはこれまでデジタル領域を手掛けてこなかったこともあり、関連人材の育成は急務となっているが、デジタル領域を専門に取り組む子会社の設立、外部への出向などに取り組んでいる。例えばある若手社員は、入社早々、関連会社に3年間出向し、そこでアプリビジネスの立ち上げに関わり、JTに戻ったあとはJTでDX関連の社内コンサルを担っている。

NTTに関しては、NTT西日本

現在、たばこ事業以外に医薬・食品事業を手掛けているが、85年の民営化直後には、新規事業の積極的展開を図るため事業開発本部を設立し、90年までの間に医薬・食品などの事業部を設置している。その後、98年に鳥居薬品、99年に旭フーズなど旭化成工業の食品事業、08年に加ト吉（現テンプルマーカー）と、次々に買収を実現し、両事業の強化を図っている。

また、本業のたばこ事業は、民営化のタイミングで国内たばこ市場が海外メーカーに解放されたことで、突然グローバルな競争にさらされることになった。JTは生き残りのためにグローバル企業に進化することを余儀なくされ、国境を跨ぐクロスボーダーM&Aに取り組むこととなる。99年にRJ Rナビスコ社から米国外のたばこ事業を約9400億円で買収、07年には英国ギャラハーを約2兆2500億円で買収した（この巨額のM&Aの経緯や舞台裏は、前副社長新貝康司氏の著書『JTのM&A』日本企業が世界企業に飛躍する教科書」に詳しい）。

T西日本では、将来の危機感から、継続的に新規事業を開発するビジネスデザイン部という部署を15年に立ち上げた。そのなかのオープンイノベーション室という組織は規模こそ10人程度だが、活動領域の垣根を持たず、社会課題や今後世の中に求められるかという切り口で、新たなマーケットの創出にチャレンジしている。

また、「大企業の中にベンチャーの遺伝子を組み込む」という考えを重視しており、メンバーはめざすべき社内外の活動比率として、「社内2割・社外8割」を設定している。外に出て普段会わない人と会ったり、外部のスペシャリストと連携したりすることで、「O↓1」のフェーズのスピード・確度を高めている。

JTとNTT西日本に共通するのは、①将来に対する危機感、②既存に囚われない未来起点での発想、③外部との連携・知見活用、④それによる自己変革の実現である。規制があることを理由にせず、自ら主体的に変化を起こしていくことが重要ではないだろうか。