１. JTが株式を上場させた1990年代半ばの同社のファンダメンタルを基礎とした場合、どのような成長戦略の選択肢がありうるか。その実現にあたっての課題は何か。

選択肢

・余裕のある金融資産から事業資産への変換

・日本市場シュリンク→日本国内の飲料・食品or海外タバコ、それぞれ自社orM&A

このときは両方

・飲料・食品は競合も多い

・海外タバコを選んだのは、タバコの利益率が高いため、タバコに対する愛や夢があったため。そもそもタバコを捨てるという選択肢はなかった。

・海外タバコでM&Aをしたのは、各国の市場に強力なブランドがあり、関税が高いこともあって参入障壁が高いため。優秀な人材の獲得や時間を買う目的もあった。

課題

・M&Aしたあと回していけるか

２. JTはいつ、なぜM&Aを積極的に取り組むようになったのか。そうした狙いのためM&Aターゲットをどのような基準で絞り込んでいるか。

・各国の市場、ブランドがある、関税が高い

・強力なブランド獲得のため

・余裕のある金融資産から事業資産への変換のため

・生産拠点獲得のため

・地理的な面

・優秀な人材の獲得のため

・時間を買う

３ JTは、M&Aへの取り組みを加速するのに先立って、大きなプレゼンスを占めていた国内の事業構造改革を実践した。なぜそれが可能であったのか。

・経営層が国内市場の分析をして今後のシュリンクを認識していた（社内で国内市場のシュリンクするという共通認識があった。明確だった。）

・生え抜き社長になったことにより過去を否定しやすい環境になった

・業績が良かったからこそできた

・海外に工場があり、国内で生産して輸出する必要がない

・生産農家の減少

４　JTは、M&Aを成功させるために何を革新させたのか。

・現地の事情を熟知しているJTIに可能な限り権限を与える

・一旦小さいところから海外に出てグローバルマーケットを知る

・将来の青写真を持つ

・適切なガバナンスを前提とした任せる経営及び経営情報の見える化をする

５　JTのM&Aをテコとした成長戦略から皆さまは何を学ぶことができるか。

・適切なガバナンスを前提とした任せる経営ができていること

・国内で利益が出ているときにも将来のリスクを認識して行動すること

・誰もが当事者意識を持って行動すること

６　JTの現在の経営課題は何か。

・人口は増えていくが、喫煙率が一定とは限らない。規制などで喫煙率（需要）が減っていくリスク

・大麻ビジネスの脅威

・競合他社の電子タバコの脅威

・タバコの無害化（その一つが電子タバコ）