**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。**

●海外展開に注力（国内のリソースを海外に割く）

課題：海外でのブランド戦略（規制がかなり多い）。当時まだM&A実績やノウハウが不足していた。

●多角化戦略：医薬セグメントの成長に注力（今後の高齢化社会での需要増加を見越して）

課題：設備が乏しい。ノウハウの不足。新事業の競合他社が多い

**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。**

1980年代の危機感（円高、外国製たばこの大幅な価格低下、人口動態に起因する国内たばこの１０年後のピークアウト）から、海外展開と新規事業を長期ビジョンとした。国内市場だけでは、成長は困難。

海外の場合、新規参入は困難（CMの禁止など）のため、海外ブランドのM&Aがその近道と判断。ターゲットの基準は、バリューチェーンが整っていること、強力なブランドがあること。

**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。**

国内たばこ需要のピークアウト、マルボーロブランドとのライセンス契約満了の一方、海外への注力のために投資余力の回復と、資金調達力の強化が求められていた（国内で生んだキャッシュを海外の成長に充てる）。

・改革の原動力は、経営者（当時の本田社長）のやる気、強い意志

・改革に先立ってJTの本社機能を強化しつつ、「自分はどうしたいのか」という自発的なマインドセットを植え付けていた。

・経営に余裕があるうちにスリム化をする方針を出しつつ、希望退職者やたばこ農家への細心の注意と配慮

・明るい未来図だけでなく、危機感を示す方が、多くの人を動かせる？

【ご質問】

・構造改革を進めるうえでの苦労話。特に、従業員と経営陣の対立はあったのか

・工場の閉鎖について、立案～実行にどの程度時間と労力をかけたか

**4.JT は、 M&A を成功させるために何を革新させたのか。**

・適切なガバナンスを前提とした「任せる経営」。JT側からの過剰な関与を行わず、4Sモデルをベースとしたルールをつくった。また、業績の徹底した見える化を実施。

・M&Aを支えるJTの本社機能とマインドセットを改革

**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。**

・目的が明確であり、一貫性があったからこそ、M&Aが成功した（一時しのぎのM&Aは危険？）

・よりスピーディーな意思決定が、成長に拍車をかけた（石橋をたたきすぎると壊してしまい成長を逃す・できない理由を探すことで成長を逃す）

・「言われてみれば然るべき」と思える改革を実施したリード力、経営トップの強い決断

・M&A先との関係深化は、自社へのノウハウ持ち帰りにも効果的。業績だけでなく、ノウハウという無形資産の共有で、更なる成長も可能

**6.JT の現在の経営課題は何か。**

●過去５年、ROEが下がっている。かつ、たばこへの規制強化が続く

⇒　今後の成長ストーリーをどう描いているのか（新市場でのM&A、多角化、電子タバコへの注力など）

●ESG、ダイベストメントでの逆風（海外からの投資が集まらず、株価が上がらない）

⇒　たばこありきでのストーリー作りが必要

収益を上げるために考えられる施策

・世界の紙たばこ業界のconsolidationを主導、世界シェアNo.1を早期に達成する

・新しい収益の柱を育成

・破壊的イノベーション：健康被害のない（ニコチンのない）たばこ、吸えば吸うほど健康になるたばこの開発