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。**

**【事業環境】**

**・1988年に10年後に国内たばこ市場ピークアウトすることが明確だった。（いい塩梅でやりやすかったと思料。）**

**・1985年のプラザ合意円高、1987年の関税の引き下げによる海外たばこメーカの国内参入による競合環境悪化**

**【選択肢】**

**・選択肢は海外か事業の多角化しかなかった。**

**多角化方法：**

**‐ 本業に近い事業の染み出し　→　たばこ事業で海外展開**

**‐ 全く異なる業種・事業への転換　→　国内市場でのチャレンジ**

**→食品、医療、養殖等への多角化を図るが、残ったものは食品と医療。ただ、柱というほどにはならず、海外たばこ市場しか選択肢がなかった。**

**参考）医療は2014年から利益率向上。将来の成長事業としては期待。**

**【実現にあたっての課題】**

**・M&A人材の不足、各国での規制のハードルの高さ**

**（質問）**

**・旧国営企業で、なぜ健全な危機感を抱いて、事業の変革に挑めたのか？10年後にいないトップがなぜそう思えたのか？**

**・10年先、かつ強力な競合がいるわけでもない中、社員に危機意識をどう持たせたのか？ （10年後いない人も多い中で。）**

**・会社設立が85年。最初から考えていたことか？**

**（チームディスカッション）**

**・日本郵政とJTのM&Aの違い。事業環境として、日本郵政は競合が多いのに比べ、たばこは参入障壁が高いのでは。ある意味たばこは守られている。ただ、事業環境よりも大きいのは経営者ではないかと思料。日本郵政は買うことが目的。JTはそのあとのシナジーまで危機感を持って買収をした。また、日本郵政のトール買収はJTでいうところのいきなりギャラハー買収というイメージ。マンチェスタータバコで経験など、実力を徐々に蓄えていったことがよかったのではないか。また、それを経験するための時間軸（上記の参入障壁）余裕があった。**

**・1994年で自己資本が1.1兆円。純有利子負債が‐0.2億円。外からの借り入れが容易な財務状況だった。**

1. **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。**

**・88年ギリシャタバコ買収検討以降本格化。ここで感触をつかむ**

**・英マンチェスタータバコの買収。規模は小さかったが、バリューチェーンの完備、各国の規制対応・関税障壁を乗り越え、海外事業への足掛かり、ノウハウの獲得、実務経験。**

**→のちのRJRI買収につながる。**

**・市場の補間性、最初は規模の小さいものから。最初はスピードを重視した案件、大型買収へ。最終的には国内も見据えたM&Aに着手。**

**・地域で1位、2位をとれる強いブランドの獲得。**

**・葉巻たばこの減を、電子タバコへ参入。**

**（質問）**

**・大型買収を成功させるために、M&Aを段階的に進めながら、ノウハウ・基盤を着実に構築してきている。どこまで計画として見込んでいたか？**

**・たばこという業種だからこそできたことか？**

1. **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。**

**・経営トップが自ら株主、社員とのコミュニケーションをしっかりした。トップの確固たる意志があり、それを実行できた。**

**・実際は組合が大変。トップが腹を決めてどのくらいやるか。従業員に刺されるかもしれない。丁寧な会話と条件の良い退職金パッケージなどの整備。**

**・余裕があるときだからこそ丁寧な会話と条件の良い提示ができた。**

**・中長期のビジョンが明確だった。2000年代前半の国内工場閉鎖→2007年のギャラハー買収への財務体制整備。ギャラハー買収後に国内工場の閉鎖と計画的に実行。**

**（質問）**

**・調子がいい時に判断することは容易ではないこと（後から振り返って言えるケースが多い）。それができたのはなぜか？**

1. **JTは、M&Aを成功させるために何を革新させたのか。**

**・たばこ市場という参入障壁の高さから、国内工場の閉鎖を時間をかけて行うことができ、財務基盤の安定化、キャッシュを準備できた。**

**・経営理念は維持・共有しながらも、適切なガバナンスを前提とした任せる経営をした→買収後の成功のカギ**

**・4S（お客様、株主、従業員、社会）の満足度を高める思想**

**・PMIに時間をかけない（時間をかけると従業員のモチベーション低下につながる）**

**・徹底した経営の見える化。（意思決定プロセス、経営情報の見える化、JTIの内部監査結果がすべてJTへレポートされる。）それを実現する情報電子システム。**

**・コーポレートファイナンス機能をクロスボーダーで持つ**

**・日本企業と欧米協業の経営スタイルの長所を融合**

**・コーポレート部門のお作法・前例踏襲、できない理由を根気強くコミュニケーションした**

**・CEOとCFOの連携が良く、議論がきちんとなされている。**

**（チームディスカッション）**

**・皆様の会社の経営陣は仲が良いか？コミュニケーションがよく取れているか？話をしないのは嫌いだから、無関心だからか？**

**・いわゆる意思決定会議では議論がされるか？それとも事前ネゴが終わっていて、しゃんしゃんで終わるか？**

1. **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。**

**・変革期におけるトップの決意、メッセージ、社内外での対話が重要**

**・明確な理念もとで、柔軟に組織を動かし続けていることが重要。**

**・中長期の視点と、それを実現するための段階的な施策**

**などなど盛りだくさん。**

**（質問）**

**・規制業種で、株主が政府、役所との付き合い方。制約が良い面／悪い面双方ある。どう立ち回り、コミュニケーションをとり、どう成長戦略を描いて実行したか？**

**・旧国営企業でありながら、進化し続ける組織風土はどうやって生まれたのか？**

1. **JTの現在の経営課題は何か。**

**・電子タバコ分野で参入遅れへの巻き返し**

**・たばこに対する風当たりの強さ、グローバルたばこ市場全体がシュリンクする中で、50年後でも必要な会社であるためのビジョン・戦略（次の柱と成りうる新規事業の立ち上げ）**

**・若者のたばこ離れ、たばこに対するイメージダウンからの将来の働き手の確保**

**（質問）**

**・たばこに対する風当たりの強さに対して、どう対処しようとしているか？**

**・地域を拡大したことにより、訴訟リスクが高まっていることにどう対処しているか？**

**・食品と医薬事業を今後どういう事業にしていきたいか？**

**・たばこ事業でのM&A経験は重要な資産。この資産を活かした多角化戦略をどうとろうしているか？**

**・社名変更は考えているか？**

**＝＝＝＝＝**

**■その他質問**

**・タバコの差別化は何か？どう差別化を図っているのか？味なのか？イメージは缶コーヒーのような嗜好品の世界。指名買いになっている。M&Aで強いブランドを買収しているのはそれが理由だと思料。**

**・血圧／血糖値を下げるたばことかがあれば良いと思う。特茶などの特定機能食品、ビールでも健康志向ビールはある。タバコでも同様のことは考えているか？それとも規制があるのかどうか。（電子タバコ自体は差別化になっていると認識。副流煙が出ない、香りが出にくい。）**

**■その他メモ**

**JT社員の喫煙率は？**

**→そこまで高くない。営業は多い。セブンイレブンはJTの株を持っている。タバコの売り上げ構成は高いが、利益は多くない。集客のための商材。**