Aグループ

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。**

* 多額の現預金の存在。M&Aにより現金→収益へつなげること
* 他事業への多角化推進 (利益率の低い事業へ参入するべきか、既存事業との比較での利益率の設定は。知見不足)
* 国内事業の効率化(工場再編等)
* 海外展開(知見：国内との違い)
* 余裕を持った段階での整理・将来成長性予測

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。**
   * 国内たばこだけでは成長が見込めない(88年の段階で将来予測)
   * 国内の新規事業にチャレンジするよりも知見のある業界での参入
   * なぜ新興国ではないのか→まずは基盤整備。今は成長戦略を見て(地理的・時間的)
2. **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。**
   * 国内での安定した収益

* 国内事業のCF最大化
  + 構造改革に向けた退職プラン(Cashあったので)
  + トップダウンでの強い意思

1. **JTは、M&Aを成功させるために何を革新させたのか**
   * 権限移譲(統合も含めて、任せる)
   * JT流を押し付けない、学ぶ姿勢
   * 統合計画・シナジー創出への拘り→やり方は進みながら考える(80：20)
   * コーポ関係に無理やり負荷をかける(体制整備・育成)
2. **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**
   * 買収目的の明確化(青写真)の必要性
   * 将来を予測して先手を打つこと・実行していくこと
   * コスト削減を余裕を持って対応しておくこと(贅肉をそぎ落とす)
3. **JTの現在の経営課題は何か**
   * 今後の柱となる多角化→種まきを進めていく必要
   * 規制の強い中での収益改善

* 新興国への更なる拡大(どこの国で、どんな会社を買収するか)
* 加熱式の成長と、その次の収益源
* 紙巻たばこの効率化
  + 人材確保(イメージ戦略)→CMや財務面での訴求強化

以上