グループＣ

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。

・長期的なビジョンを持って対応することがなぜ出来たか。（上場することによって外部の目にさらされたのがきっかけか）

・多角化（医療・食品）、ダウンサイジング（国内）→国内マーケットの発掘というオプションはどのように検討したのか、海外展開（M&A、キャッシュリッチであり大規模でなければならない）

・規制業種なので参入障壁が極めて高い（強味）。

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。

・医薬品、飲料等試行錯誤を行った結果、タバコ事業を中心に据えたのか。

・２０００年当時すでに現在のサステナビリティの予兆を感じていたのか。

・市場シェアが１位もしくは２位になる会社がターゲット（ブランドを買っている）。

・顧客のロイヤルティーが高い（広告もできない）。買収後の展開が見えやすい。

・訴訟リスクの管理はどのように評価していたのか。買収価格の考え方が難しいのでは。

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

・企業カルチャーをどう変えていったのか。頭打ちになるとわかっていても人はそう簡単には変われない。余裕があるうちに（退職パッケージ等）手厚い対応ができたか。

・国内販売量に応じて３５の工場を５に減らせた要因も同じか。

・過去の主力事業を切り離す（改革）ことは難しいため、トップのリーダーシップが重要か。

1. ＪＴは、M&Aを成功させるためになにを革新させたのか。

・目標を明確に、FAを使わず自らＤＤを行える人材を集める。

・国内の構造改革ノウハウをM&Aした企業にも活用し、シナジーを発揮している。

・ガバナンスルールを明確にしたうえで現地経営陣に任せる。

・企業カルチャーを融和させている。

1. ＪＴのM&Aをテコとした成長戦略から皆様は何を学ぶことができるのか。

・M&Aの目的の明確化が効果をすぐ出す秘訣の一つ。出てくる案件を検討するスタイルではなく、戦略的・主体的に動くことが重要。

・ガバナンスの利かせ方（情報格差がないようにする）。

・コストダウンシナジーを重視している点（トップラインシナジーになりがち）。見込める先を選定しているか。

・エリアポートフォリオの考え方、M&A後の対応の上手さ（カルチャーややり方を押し付けない）。

1. ＪＴの現在の経営課題は何か。

・ＳＧＤの観点。タバコは一種必要悪的な見方をされていないか。健康に対する方策の具体化。また、例えば児童労働の問題をどこまで追うことが出来るのか。

・経済が成熟するにしたがってタバコを購入する消費者が低下するということの意味。

・M&Aのターゲットがなくなってくる。

・利益も鈍化しているなか、タバコを含め成長領域がない。

・卓越したブランド力をタバコ以外の領域（新規領域も含め）で発揮できるか。

・新領域への挑戦をどう行っていくのか（１９９０年代の状況に近いか）。

以上