

Camel:

*Launched in 1913 and a pioneer of the American blend, Camel's strong heritage and genuine taste continue to drive its success. The brand's success is supported by innovative propositions and it celebrated 100-year anniversary in 2013.*

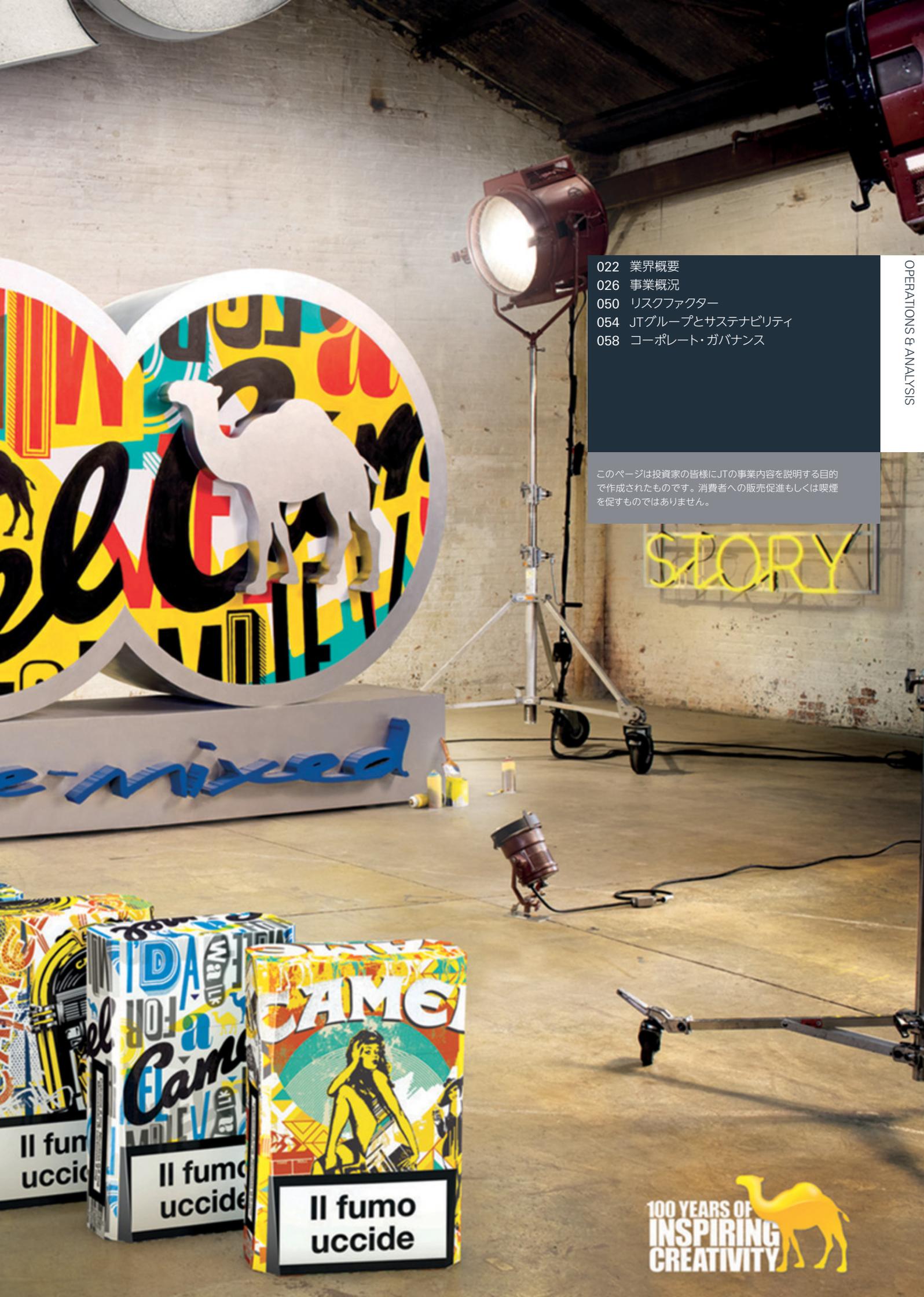
See page 29 for further details.



**BE PART OF THE  
CELEBRATION**

- 022 業界概要
- 026 事業概況
- 050 リスクファクター
- 054 JTグループとサステナビリティ
- 058 コーポレート・ガバナンス

このページは投資家の皆様にJTの事業内容を説明する目的で作成されたものです。消費者への販売促進もしくは喫煙を促すものではありません。



# Industry Overview (業界概要)

## たばこ事業

### たばこ市場

#### 市場環境

たばこ製品には、最も親しまれている紙巻たばこの他にも、多種多様な製品があります。具体的には、シガー、パイプ、スナッフ(鼻孔から吸入する粉末状のたばこ)、噛みたばこ、水たばこなどで、こうした製品の中には、販売数量が成長しているものもあります。加えて、市場規模は小さいながらも、欧米を中心に近年著しい成長を見せているのが、e-cigaretteであり、これはニコチンを含む溶液を霧化させたVaporを吸引する製品です。

世界のたばこ製品の総需要は年間約5.7兆本です。中国は世界のたばこの40%超を消費する最大の市場ですが、専売企業が、製造・流通・販売をほぼ独占しています。また、2013年の調査によると、中国に次いで、ロシア、アメリカ、インドネシア、日本の市場規模が大きいとされています\*。

たばこ市場は、成熟市場と新興市場とで、異なる特徴を有しています。成熟市場においては、経済成長が限定的であることや、増税及び規制の強化、人口構造の変化等の様々な要因によって、総需要は減少傾向にあります。また、より低い価格帯の製品へとお客様の嗜好が移行する動きが広がっています。こうした傾向は、特に欧州諸国において顕著であり、経済の停滞によって、需要の減少と低価格帯製品への移行が加速しています。

一方で、新興市場においては、人口の増加と経済成長に伴い、アジア、中東、アフリカを中心として、総需要増加が見られます。加えて、可処分所得の増加に伴い、お客様の需要はより高品質・高価格帯の製品へと移行する傾向があります。

世界全体の総需要は、中国を除けば、わずかながら減少傾向にあります。しかしながら、たばこ産業の構造は強固であり、厳しい環境下においても、主に製品価格の上昇等により、全体としての売上収益は成長し続けています。この総需要の減少と売上収益の増加傾向は、今後も継続するものと予想されます。

出典：Euromonitor、e-cigaretteを含まない

#### 規制環境

規制は、様々な側面から強化されています。販売促進や広告宣伝に対する規制が最も一般的なものですが、多くの国において、公共の場所における喫煙規制や、健康に対する注意喚起のパッケージへの表示義務が導入されています。パッケージに対する規制については、注意喚起の表示面積の拡大が求められる傾向にあります。また、文字の他、市場によっては画像入り警告表示を用いるなど、規制強化が進展しています。

近年、製品そのものに対する規制が高まっています。具体的には、オーストラリアで施行されたプレーンパッケージング規制があり、この規制は、イギリスやニュージーランドにおいても導入が検討されています。加えて、各国規制当局は、たばこの規制に関する世界保健機関枠組条約のガイドラインに則り、たばこの原材料やたばこの煙中成分に対する規制を、より積極的に施行しつつあります。欧州では、改定EUたばこ製品規制指令により、メンソール等の添加物が禁止される予定です。このように、個々のたばこ製品の特徴を排除しようとする規制は、多様化するお客様の需要に対応するための企業間の公正な競争を阻害する可能性があります。また、こうした特徴のない製品は、偽造を容易にし、密輸品の摘発を困難にするため、不法取引が増加します。昨年度、様々な市場でたばこ税の増税が行われました。通常、増税分は価格に転嫁するという対応が取られます。しかしながら、度重なる増税や大幅な増税は総需要の減少や不正取引の増加を招く恐れがあり、我々のビジネスへ影響を及ぼすことがあります。

#### 競争環境

たばこ産業の主なグローバルプレイヤーとしては、フィリップ・モリス・インターナショナル、ブリティッシュ・アメリカン・タバコ、JTグループ、インペリアル・タバコがあり、この4社合計で、中国市場を除いた世界のたばこ販売数量の約2/3を占めています。厳しい競争環境下において、お客様のニーズや嗜好の多様化に対応し、シェアの拡大を図るためには、卓越したブランドによる強固なブランドポートフォリオを築くことが重要です。そのため、グローバルたばこメーカー各社は、ブランドエクイティを強化し、より強固なブランドポートフォリオの構築に向け、革新的な製品の投入を進めています。また、たばこ産業においては、自律的な成長に加え、M&Aも成長のための有効な手段となっています。

## たばこ消費量 上位10か国

国名	単位:億本				
	2009	2010	2011	2012	2013
中国	22,292	23,167	24,062	24,779	25,178
ロシア連邦	3,900	3,831	3,751	3,708	3,472
アメリカ合衆国	3,207	3,091	2,991	2,927	2,852
インドネシア	1,738	1,816	1,918	2,031	2,212
日本	2,351	2,179	1,959	1,974	1,950
インド	987	986	1,028	1,021	1,009
トルコ	1,075	934	912	953	922
韓国	942	905	899	893	885
フィリピン	948	1,014	974	1,025	867
ベトナム	760	797	826	835	853

出典:Euromonitor



## シェア上位4プレイヤー

	単位:%				
	2009	2010	2011	2012	2013
フィリップ・モリス・インターナショナル	22.2	24.3	24.6	25.1	25.1
ブリティッシュ・アメリカン・タバコ	19.5	19.7	20.0	20.2	20.5
JTグループ	16.6	16.2	15.5	16.2	16.6
インペリアル・タバコ	8.9	8.8	8.7	8.6	8.5

出典:Euromonitor and JT estimate  
Excluding China National Tobacco Corp (CNTC)

## 販売数量上位10ブランド

ブランド	ブランド所有者	単位:億本				
		2009	2010	2011	2012	2013
Marlboro	• Philip Morris International Inc    • Altria Group Inc	4,257	4,208	4,144	4,169	4,027
Winston	• Japan Tobacco Inc    • Reynolds American Inc	1,221	1,224	1,224	1,302	1,363
Pall Mall	• British American Tobacco Plc    • Reynolds American Inc	904	994	1,010	1,016	1,045
L&M	• Philip Morris International Inc	848	847	873	881	895
MEVIUS	• Japan Tobacco Inc	1,037	952	812	844	837
Gold Flake	• ITC Ltd    • British American Tobacco Plc	603	590	588	616	627
Kent	• British American Tobacco Plc	576	570	602	636	618
Gudang Garam	• Gudang Garam Tbk PT	488	523	537	578	605
Camel	• Japan Tobacco Inc    • Reynolds American Inc	687	639	602	596	587
Dunhill	• British American Tobacco Plc	458	480	471	470	515

出典:Euromonitor  
Excluding China National Tobacco Corp (CNTC)

# Industry Overview *continued* (業界概要)

## 医薬、飲料、加工食品事業

### 医薬品市場

#### 市場概況

世界の医薬品市場は成長を続けており、2012年は約9,600億米ドルでした(出典:2013 IMS Health)。

新興国においては、健康意識の高まり、人口の増加、公的医療制度の向上等により、より先進的な医薬品の需要が高まっています。先進国においても、成長速度は緩やかなものの、市場は拡大しています。急速な高齢化の進展と財政赤字に直面している各国政府は、価格引き下げやジェネリック医薬品を促進することで、医療費の抑制を図っています。また、ここ数年で主要医薬品の特許切れがピークを迎えています。

成長が限定的であるにも関わらず、世界の医薬品市場は先進国が太宗を占めており、世界の売上高の約36%を北米、約23%を欧州、約12%を日本が占めています(出典:2013 IMS Health)。

当社の主要市場である日本の医薬品市場は、緩やかに成長を続けており、2012年から2017年においては、高齢化の進展により、年平均1.7%から4.7%の成長が見込まれています(出典:2013 IMS Health)。

日本の医薬品市場における売上高の大部分は医療用医薬品が占めています。日本のジェネリック医薬品は、欧米市場と比較するとその使用状況は低いものの、政府による医療費抑制を目的としたジェネリック医薬品の普及促進に伴い、拡大しています。また日本では、政府による2年に1回の薬価改定で価格引き下げがあります。2014年4月の薬価改定では、消費税率引き上げ分を除いた業界平均の引き下げ率は5.6%となっています。

このような状況とグローバルな業界再編の動きもあり、日本の医薬品業界では積極的な統合、買収、業務提携による業界再編が進んでいます。今後は、国内企業同士のみならず、クロスボーダーでの統合、買収、業務提携も増加すると予想されています。

#### 競争環境

医薬品業界は、世界的に競争環境が厳しくなっています。当社は、国際的に通用するオリジナル新薬創出のための、特色ある研究開発主導型の事業運営を目指しており、日本国内だけではなく、海外の医薬品企業と競合関係にあります。これらの医薬品企業も、研究開発パイプラインの強化に注力しています。

### 日本の飲料市場

#### 市場概況

2013年の日本の飲料市場販売規模は約18億5,800万ケースとなり前年比で3%増加、記録的な猛暑により2年連続で過去最多出荷量となりました(飲料総研調べ。缶・ペットボトル・瓶等のパッケージ製品)。一般的に販売数量は、景気動向に加え、天候や気温の変化に大きく影響されます。

日本で人気のある飲料製品は、茶系飲料、コーヒー、炭酸飲料、ミネラルウォーター等です。2013年のカテゴリー別の傾向をみると、炭酸飲料ブームが継続し、スポーツドリンク、ミネラルウォーターといったカテゴリーが好調に推移しました。また、日本茶市場は上位メーカー各社の積極的なプロモーション活動により市場が活性化し、出荷数量が伸長しました。一方、コンビニエンスストアでのカウンターコーヒーが急速に普及し、缶コーヒーのカテゴリーは対前年で出荷数量が減少しました。

日本における主要販売チャネルは、スーパーマーケット、自動販売機、コンビニエンスストアであり、販売構成比はそれぞれ約37%、32%、21%、その他のチャネルが約10%です(飲料総研調べ。缶・ペットボトル・瓶等のパッケージ製品)。一般的にスーパーマーケットは値引き販売が多く、自動販売機とコンビニエンスストアは定価販売とされてきましたが、消費者の低価格志向による、安売り自動販売機の台頭やプライベートブランドの伸長など、価格競争は厳しくなりつつあります。こうした傾向は、消費者ニーズのみならず、販路である卸や小売業界の動向の影響も受けます。

尚、日本市場では2014年4月の消費税増税に伴い、消費税率が5%から8%に引き上げられました。飲料商品が自動販売機で販売されており、10円単位での価格設定しできないという特性を踏まえ、飲料メーカー各社は10円の値上げを実施する商品と価格を据え置く商品を組み合わせることで、3%の増税分が値段に適正に転嫁される対応をとりました。

### 競争環境

当社グループに加えて、コカ・コーラグループ、サントリー食品インターナショナル、伊藤園、キリンビバレッジ、アサヒ飲料のような海外大手及び国内企業が多数、日本で飲料製品を販売しています。価格、ブランド力、流通等様々な分野で各社間での競争が激化しています。

## 日本の加工食品市場

### 市場概況

当社の加工食品事業は、事業子会社のテーブルマーク株式会社を主軸に事業展開しており、冷凍麺・冷凍米飯・冷凍パンといった主食を中核とした「冷凍食品」と、炊きたてご飯のおいしさが手軽に楽しめる、パックご飯を中心とした「常温食品」、酵母・醗酵技術を活かし、今までにない味覚を創造する「調味料事業」や、焼きたてパンのおいしさをお届けする「ベーカリー事業」に注力しています。

冷凍食品の市場規模は、2013年において輸入品を含む国内消費金額が前年比8.7%増の9,771億円となりました(日本冷凍食品協会調べ)。震災以降、内食志向の高まりや各社の製品開発努力等もあり、家庭用消費が伸長したこと、また業務用冷凍食品が堅調に推移したことが主な要因となりました。

日本の加工食品市場は、総じて足元での急激な円安の影響により、原材料を含む海外輸入品の追加的な価格上昇や原材料価格の高止まりが見込まれます。また、販路である卸や小売業界の動向にも大きく影響を受けるため、経営統合をはじめとした業界動向を注視する必要があると考えています。

尚、2014年4月に消費税率が5%から8%に引き上げられたことに伴い、食品メーカー各社は商品リニューアルによる値上げや仕様変更による原価低減等、様々な対応をとりました。

### 競争環境

テーブルマークの競合企業としては、ニチレイ、味の素、マルハニチロ、日本水産といった大手企業に加え、数多くの中小企業があります。また、流通業界では、小売業界の二極化や総合商社主導による卸業界の再編等、大手流通による寡占化が進んでいることから、メーカーへの価格交渉力が強化され、PB商品の拡大も進んでいます。

# Review of Operations (事業概況)

## たばこ事業の役割

The core business and profit growth engine of the JT Group

### 中長期目標

- JTグループ利益成長の中核目つ牽引役として、中長期に亘って年平均mid to high single digit成長(為替一定ベース調整後営業利益)を目指す
  - 海外: グループの利益成長の牽引役としての役割を引き続き強化
  - 国内: 利益創出の中核として高い競争優位性を維持

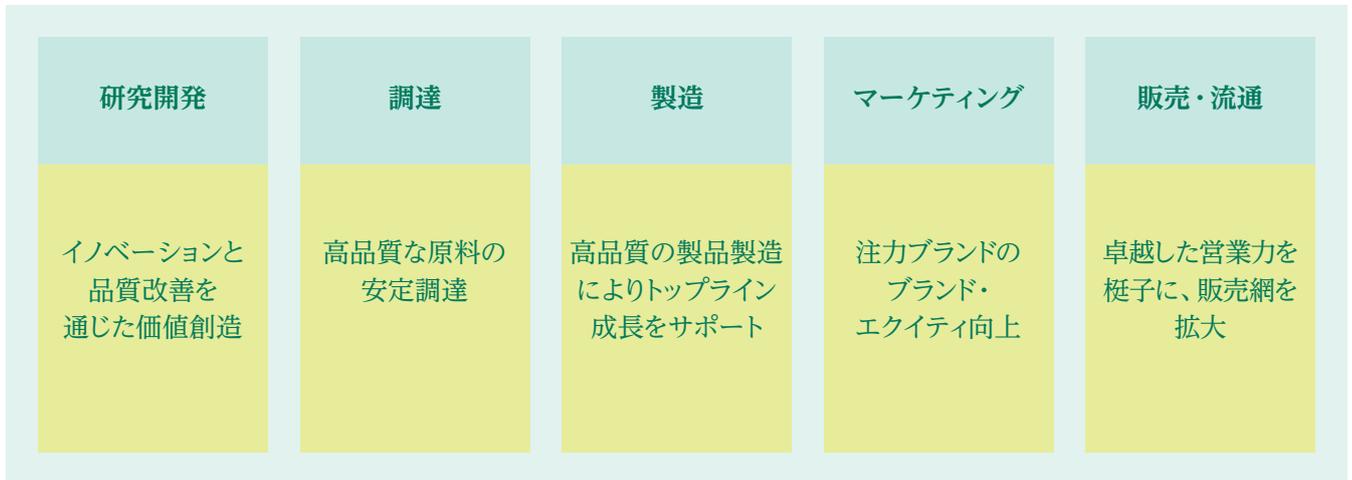
### 戦略

- 質の高いトップライン成長を最優先
  - 主要ブランドを中心としたブランドエクイティの更なる強化
  - 主要市場におけるシェアの維持・拡大
  - 収益基盤の地理的拡充
  - 新製品カテゴリーの創出
- 不断のコスト改善



このページは投資家の皆様にJTの事業内容を説明する目的で作成されたものです。消費者への販売促進もしくは喫煙を促すものではありません。

## バリューチェーン



## 研究開発

## イノベーションと品質改善を通じた価値創造

- 他のバリューチェーン組織との密接な連携の下、グローバルな研究基盤を活用し、基礎研究と製品テクノロジー開発に注力しています。R&Dで特に注力している分野は下記の通りです。
  - 市場ニーズ、予想される規制動向を踏まえた製品開発力及び分析力の強化
  - 既存製品の規制変化への対応
  - 競争力維持と効率性向上に資する新技術の開発及び製造工程の改善
  - 葉たばこ、ブレンド、フィルター、印刷技法、パッケージ等、様々な角度からブランド・エクイティ向上に繋がる製品イノベーションを促進
  - エマージングプロダクトの開発

## 調達

## 高品質な原料の安定調達

- 葉たばこは、たばこ製品にとって最も重要な原材料であることから、質の良い葉たばこを、長期的かつ安定的に調達できる能力の強化に努めています。
  - アフリカ、ブラジル、アメリカにおける自社葉たばこ調達基盤からの調達比率向上
  - 農家に対する生産性向上支援やコミュニティに対する地域貢献により、葉たばこ生産の持続性強化
  - 競争力ある価格で必要量を確保すべく、サプライヤーと良好な関係を維持
- 材料品については、デザイン改善、イノベーティブなプロダクトへの投資に伴うコスト増を緩和すべく、ロットサイズマネジメント等効率性を追求しています。

## 製造

## 高品質の製品製造によりトップライン成長をサポート

- イノベーティブな製品に対するお客様の期待に応えるべく、品質向上への取り組みを一層重視しています。また、効率的かつタイムリーに市場へ製品を供給する最適な製造体制を追求し続けています。
  - 製品数増加に伴う製造工程の複雑化に対応しつつ、高い製品品質の担保と製造工程のフレキシビリティ向上を両立
  - 有事に備えた事業継続性への対応力強化
  - 同時に、コスト増の抑制及び最適な製造体制の構築により効率性を追求

## マーケティング

## 注カブランドのブランド・エクイティ向上

- お客様との効果的なコミュニケーションを通じて注カブランドのブランド・エクイティの更なる向上を目指します。
  - 適切な資源配分によるGFBのブランド価値向上
  - ブランドポートフォリオ構築のため、市場のニーズに即し、GFB以外のブランドを強化
  - 各国の法律、規制や自主的なマーケティング規準を遵守しつつ、効果的なマーケティング活動を実行

## 販売・流通

## 卓越した営業力を梃子に、販売網を拡大

- たばこ製品はスーパーマーケット、コンビニエンスストア、路上や駅のキオスク、個人商店や自動販売機といった様々なチャネルを通じて販売されています。市場によって重要なチャネルは異なりますが、当社と販売店の双方にメリットをもたらす関係を構築し、取扱い店舗の拡大に努めています。
  - 高い能力を有する営業員が核となり、主要販売店との関係を強化
  - 主要チャネルの動向、お客様のトレンド、競合他社の動きを踏まえ、市場に合わせた営業施策を展開

# Review of Operations *continued* (事業概況)

## 海外たばこ事業

2013年度 (2014年3月31日終了年度)



**Thomas A. McCoy**  
President & CEO, JTI

厳しい事業環境が継続する中、JTIは2013年も引き続き、為替一定ベースでの二桁利益成長を達成しました。

グローバルベースで総需要が大幅に減少する中でも、我々のグローバル・フラッグシップ・ブランド(GFB)はそのブランドエクイティに支えられ、販売数量は対前年でフラットに留まりました。また、ほぼ全ての主要市場における着実な値上げの実施、市場シェア及び売上シェアの伸長により、力強いトップライン成長を達成しました。

ブランド投資だけでなく、収益基盤の拡充についても事業戦略の最優先事項のひとつとして継続して取り組んできました。地理的なプレゼンスを拡大するとともに、紙巻きたばこ以外の製品を新たにお客様へ提供していきました。具体的には、Fine Cutカテゴリーや水たばこ製品等への基盤拡充が挙げられます。

また、我々は更にEmerging Productsへの投資を実施しています。これはまだ始まったばかりですが、我々がEmerging Productカテゴリーにおいてグローバルリーダーを目指す上での第一歩と考えています。

2014年については、厳しい事業環境の継続が想定されます。しかしながら、全社員の持つ知見、献身及びチャレンジに立ち向かうマインドが、JTIの事業戦略と融合することで、着実なトップライン及びボトムライン成長を継続して達成すると確信しています。

JTグループの海外たばこ事業を担うJTIは、90以上のブランドを120以上の国と地域で展開しています。JTIは、多様な地理的ポートフォリオ、ブランド力、人財力により、JTグループの利益成長の牽引役となっています

4,164

総販売数量<sup>(注)</sup> (億本)

-4.6%

対前年増減

2,666

GFB販売数量 (億本)

-0.8%

対前年増減

12,273

自社たばこ製品売上収益<sup>(注)</sup> (百万US\$)

+3.9%

対前年増減

+6.1%

為替一定ベース

4,623

調整後EBITDA<sup>(注)</sup> (百万US\$)

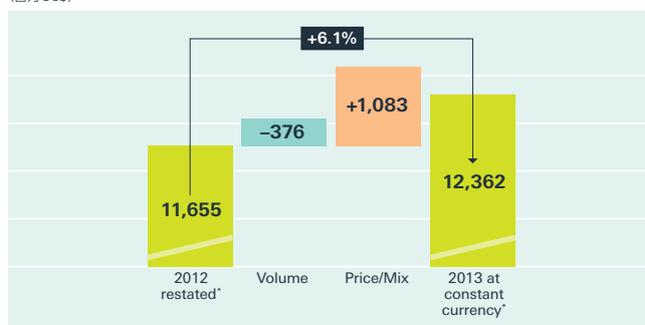
+7.5%

対前年増減

+11.3%

為替一定ベース

### プライシング/商品ミックス改善により自社たばこ製品売上収益 (百万US\$)



- 総販売数量は多くの主要市場における総需要の大幅な減少により4.6%減少
- GFB販売数量は、Winstonの数量増及びほぼ全ての主要市場におけるシェア伸長により、0.8%の減少に留まる
- 自社たばこ製品売上収益は、主にロシア、英国、台湾でのプライシング/商品ミックス改善(約11億ドル)により、6.1%増加。財務報告ベースでは3.9%伸長

### 為替一定ベースの調整後EBITDAは11.3%成長 (百万US\$)



- 利益成長のキードライバーはプライシング/商品ミックス改善
- 規制変更に先駆けたブランドへの投資を増加させるとともに、事業基盤拡充及び新興市場への投資も注力
- 製造コストは微増に留まり、売上原価を適切に管理・抑制
- 財務報告ベースでの利益は為替のネガティブ影響を受けるも7.5%成長

(注)脚注詳細は巻末のGlossaryを参照

# Global Flagship Brands (GFB) Portfolio

GFBは、JTIブランドポートフォリオの中核です。8つのGFBから構成される、バランスの取れたポートフォリオは、世界各地における多様なお客様ニーズに対応しています。

## Winston



1954年に発売された「Winston」は、JTIの成長を牽引するブランドのひとつです。2007年には世界第2位のブランドに成長し、現在は110超の市場で販売されています。2013年は、過去最高の販売数量を達成し、Winstonにとって記念すべき年となりました。販売数量は1,400億本を超え、38の市場において二桁成長を記録しました。また、Fine Cutの категорияにおいても数量成長のモメンタムが続いており、対前年で16.3%の増加となっています。



### Winston 数量成長 (億本、対前年成長率%)



2013年、Winstonは販売数量が最も多いロシアやトルコをはじめとし、42の市場において、過去最高の市場シェアを達成しました。Winston Coreファミリー及びWinston XSファミリーの双方がシェア伸長にグローバルベースで貢献しました。

Winston Coreファミリーにおいては、Winston King Size、Super Slim及びFine Cutといった主力商品群が引き続き着実に成長しました。また、2013年7-9月期以降、同ファミリーの新パッケージデザインが投入されており、高い評価をいただいています。



コンパクトなパッケージが特徴のWinston XSファミリーも販売数量を伸ばしています。King Size Super Slimセグメントにおけるリーダーシップの地位を強化するとともに、King Size Slimセグメントでは、2013年にグローバルベースで1位のポジションを獲得しました。

## Camel



1913年に世界初のアメリカブレンドとして発売されたCamelは、長い歴史に裏打ちされたブランドです。100以上の市場で販売されており、JTIの数多くの主要市場においてトップブランドの地位を堅持しています。伝統と本物の味わいといった強みを生かし、成功し続けています。



2013年はCamel誕生100周年の年であり、これを記念したマーケティング施策をワールドワイドに展開しました。新規性の高いパッケージ構造を採用したユニークな期間限定パッケージ(Oyster Pack、写真上)の展開や、急成長するOn demandセグメント\*へのCamel Activate等の革新的な新商品の投入のように、様々な施策を実施しました。Activateに代表される革新的な商品は、既にCamel全体の販売数量の19%を占めており、紙巻きたばこからFine Cutの製品を含め、お客様の新しいニーズに対応しています。

\*お客様が自分で味を変えられるカプセル搭載の製品

# Review of Operations *continued* (事業概況)

## 海外たばこ事業

### 事業戦略

前年度に引き続き、JTIの事業戦略の最優先事項は、質の高いトップライン成長と収益基盤の拡充です。不断の改善を図りつつ、主要戦略を確実に実行していきます。

#### 主要戦略:

- 競争優位性のあるブランドの構築及び育成
- 継続的な生産性向上
- 責任ある・信頼される企業としての取り組み強化
- 事業基盤の成長を支える人財の育成

### 事業実績

- 総販売数量は、Fine Cutの販売数量が18.4%伸長したものの、総需要の大幅な減少を主因に対前年で4.6%減少し4,164億本
- 市場シェアについてはポジティブなモメンタムを維持。また、全ての主要市場において、売上シェアが伸長。長年に亘るブランドへの一貫した投資と優れた営業力がもたらした結果
- もう一つの成功の鍵は、各市場のトレンドに応じ、アップトレーディングとダウントレーディングの双方を捉えることが可能なバランスの取れたポートフォリオ

### マーケットシェア(12ヶ月移動平均)

市場	2013年	対前年増減 (ppt)
フランス	20.1%	+2.7
イタリア	21.6%	+0.2
ロシア	36.3%	-0.1
スペイン	21.5%	+0.7
台湾	39.4%	+0.5
トルコ	26.7%	+0.4
英国	40.7%	+1.3

(注) 市場シェアは紙巻たばこ、Fine Cutを含む  
出典: Nielsen、Logista

### 売上シェア(12ヶ月移動平均)

市場	2013年	対前年増減 (ppt)
フランス	18.8%	+1.6
イタリア	21.1%	+0.2
ロシア	36.7%	+0.5
スペイン	24.0%	+2.7
台湾	44.5%	+1.2
トルコ	26.7%	+0.5
英国	41.0%	+1.5

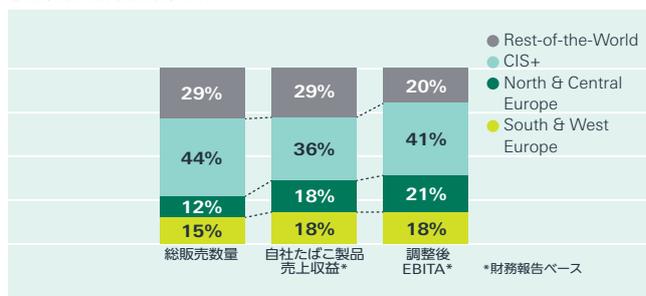
(注) 売上シェアは紙巻たばこ、Fine Cutを含む  
出典: Nielsen、Logista、IRI

### GFB販売数量実績

- 2013年GFB販売数量は0.8%の減少に留まり2,666億本の販売数量を達成
- 結果として、総販売数量に占めるGFB販売数量の割合は2.4 ppt増加し64.0%に伸長
- 各国で市場シェアが伸長。対前年比較において、GFBトータルでの市場シェアは12ヶ月移動平均ベースで4.4ppt増加し14.4%に伸長
- 革新的な製品や新カテゴリーへの製品投入を通じた、ブランドへの投資やポートフォリオの拡充といった事業戦略の遂行が成功した結果

### クラスター別実績

#### Cluster breakdown



### South & West Europe

	2013年	対前年増減率
総販売数量(億本)	609	-2.8%
GFB販売数量(億本)	513	-5.0%

2013年を通して、景気低迷により総需要の減少や消費者心理の冷え込みといった影響を受けました。

フランス、スペイン及びイタリアでは、総需要が6%~9%減少しました。その結果、クラスター内のGFB販売数量は2.8%、総販売数量は5.0%減少しました。

しかしながら、我々のビジネス・ファンダメンタルズとブランドエクイティは依然として強固であり、クラスター内の市場シェアは伸長しました。

イタリアでは、総需要が減少したものの、Winston及びCamelが市場シェアと売上シェアの双方を継続して伸長させました。一方、プライシングの機会がないことに加え、新たに創出されたスーパー・バリュー価格帯での競争激化により、自社たばこ製品売上収益と調整後EBITAが悪化しました。しかしながら、揺るぎない事業基盤を背景に、今後も市場シェア及び売上シェアの伸長を見込んでいます。

## Global Flagship Brands Portfolio *continued*

### MEVIUS



1977年にMild Sevenの名称で発売されたMEVIUSは、チャコールフィルターを活用した低タールセグメントを先駆し、たばこの気になる“におい”を低減したカテゴリーも展開してきました。今後も「Imagineering the future」を目指して進化していきます。

現在、アジアを中心に18ヶ国で発売されており、日本と台湾ではNo.1のブランドです。

2013年に実施したブランドの名称変更は成功裏に終わり、グローバルNo.1プレミアムブランドを目指す上での第一歩を踏み出しました。

名称変更後、メンソールのセグメントやPloom製品といった、新しいカテゴリーへの参入を果たしており、また、地域的拡大にあたってはアジア地域以外への拡大も始動しています。

### Sobranie



Sobranieは世界で最も歴史の古いブランドの一つであり、1879年以降高級たばこの代名詞となっています。伝統と洗練されたスタイル、また最高品質の葉たばこを使用していることから、世界屈指の高級ブランドとして知られています。

2013年においてSobranieはGFBの中でも最も高い成長率を達成したブランドとなり、Sobranie Prestigeの販売数量は対前年で58%伸長しました。

直近では「King Size Super Slims」や「98MM MIDI SLIMS」といった新しい形態の新商品を発売しており、最も先進的なPrestigeブランドの一つとして進化し続けています。

### Silk Cut



1964年に発売を開始したSilk Cutは、低タールセグメントが業界のスタンダードとなる以前の1970年代に低タールブランドのパイオニアとしての地位を確立しました。JTは、EU市場におけるSilk Cutの商標権を保有しており、主要市場である英国、アイルランド及びギリシャを含む16の市場で販売しています。

### LD



1999年にロシア市場でミッドプライス価格帯のブランドとして発売されて以来、LDは継続して成長・拡大してきました。今ではバリュー価格帯で世界第2位のブランドであり、JTの全クラスターにわたる37ヶ国で販売されています。

LDの成功は継続的な改善、イノベーションとブランドへの適応性に牽引されています。手頃な値段でありながらも革新的で近代的な製品群が、Value価格帯の喫煙者ニーズにマッチし、これら商品は現在LDファミリーの30%を占めています。

2013年は、その品質、革新性への投資を継続するとともに、Fine Cutカテゴリーへの効果的な製品展開も実現しました。

### Benson & Hedges



ブランド発足の1873年以降、Benson & Hedgesは英国の伝統を引き継ぐブランドでありながら、大胆かつ革新的、また高い適応性を備えています。現在、JTはEUの27市場においてB&Hの商標権を保有しており、これら市場での消費者ニーズに対応すべく二つのプロダクトラインを中心にプロダクトポートフォリオを継続的に進化させています。

2013年には、6市場においてカプセル搭載の「Dual」を投入することで、更なる拡大を図りました。B&Hは英国のサブプレミアム価格帯及びフランスのバージニアセグメントにおいて第2位のブランドとなっています。

### Glamour



GlamourはJTの主カスパーズスリムブランドです。2005年の発売以来、Glamourは目覚ましい成長を遂げ、幾つかのCIS市場においてスパーズスリム製品としての地位を確立しました。現在は、欧州及びアジア地域においてもプレゼンスを拡大しているところです。国際的なブランドとして27の市場で販売されており、プロダクトポートフォリオは主にパッケージ形態の異なる二つのファミリーから成り立っています。そのグロスマージンは力強い成長を見せており、2008年から2013年の年平均成長率は二桁成長を達成しました。

# Review of Operations *continued* (事業概況)

## 海外たばこ事業

自社たばこ製品売上収益及び調整後EBITAは販売数量の減少影響を著しく受けており、特にイタリアにおける状況のネガティブ影響を受けました。為替一定ベースでの自社たばこ製品売上収益の増加は0.4%に留まり、為替一定ベースのEBITAは2.8%の減少となりました。一方、イタリアの影響を除いた場合、同クラスターのEBITAはプラス成長となります。

### North & Central Europe

	2013年	対前年増減率
総販売数量(億本)	<b>504</b>	+1.0%
GFB販売数量(億本)	<b>256</b>	+5.3%

2013年において、North & Central Clusterは力強い実績を達成しました。主にチェコ、ドイツ、ハンガリー及びスウェーデンといった市場が牽引し、総販売数量は1.0%、GFB販売数量は5.3%の増加となりました。

また、主にチェコ、ドイツ、ポーランドや英国においては、市場シェア及び売上シェアを引き続き伸ばさせました。

英国においてJTIは、市場シェア及び売上シェアを更に伸ばし、それぞれのシェアは40%を超えました。ローカルブランドへの投資が有益と判断し、その戦略を一貫して実践してきたことで、紙巻たばこではSterling、手巻きたばこではAmber LeafがNo.1の地位を堅持しました。なお、Amber Leafは引き続き同市場全体のNo.1ブランドとして君臨しています。

良好なプライシング環境と好調な販売数量により、為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益は7.8%増加、為替一定ベースの調整後EBITAは5.6%増加しました。

### CIS+

	2013年	対前年増減率
総販売数量(億本)	<b>1,852</b>	-6.2%
GFB販売数量(億本)	<b>1,238</b>	+0.7%

2013年はロシア及びウクライナにおける総需要の減少により、CIS+クラスターにおける販売数量は6.2%減少しました。しかしながら、強力なブランドエクイティに支えられ、GFB販売数量はモメンタムを維持し、0.7%のプラス成長となりました。

また、同クラスターの全ての主要市場において、GFBの市場シェアは伸ばしました。

ロシアでは、2013年の総需要は7.3%の減少となった一方、サブプレミアム価格帯及びミッドプライス価格帯へのアップトレーディングが継続しました。GFBの市場シェアは、1.3ppt伸長し23.2%となりました。Winstonの市場シェアは1.6ppt伸長し過去最高の14.3%となり、CamelやSobranieも市場シェアを伸ばしました。加えて、JTIの売上シェアは、0.5ppt伸長し、36.7%となりました。

為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益は9.6%増加、為替一定ベースの調整後EBITAは19.9%増加しました。CIS+クラスターでは、比較的増税の見通しが立てやすいこともあり、適切にプライシングの機会を捉えることが可能であると認識しています。

### Rest-of-the-World

	2013年	対前年増減率
総販売数量(億本)	<b>1,198</b>	-5.3%
GFB販売数量(億本)	<b>659</b>	-2.5%

2013年を通して、中東の市場における不安定な事業環境により出荷数量が大きく変動し、Rest-of-the-Worldクラスターの総販売数量に影響を及ぼしました。結果として、総販売数量は5.3%減少、GFB販売数量は2.5%減少しました。中東での出荷数量の変動を除くと、総販売数量は2.8%増加、GFB販売数量は3.1%の増加となります。

台湾では、強固なブランドエクイティを背景に、プライシングを実施するとともに、市場シェア及び売上シェアの双方が伸ばしました。売上シェアは、MEVIUS、Mi-Ne及びWinstonが牽引し、1.2ppt伸長し44.5%となりました。

販売数量は減少しましたが、台湾、タンザニアやトルコといった市場でのプライシングが牽引し、自社たばこ製品売上収益は4.4%増加、調整後EBITAは13.9%増加しました。

### 今後の見通し

JTIは今後も着実な事業成長を達成すべく、尽力して参ります。

2014年は事業環境の改善は期待できませんが、引き続き為替一定ベースで二桁の利益成長を達成することに、強い自信を持っています。

引き続き、我々のプレゼンスが限られている市場への更なる投資、新規市場への参入やEmerging Productsカテゴリーの拡充を進めていく所存です。

## Other Tobacco Products Portfolio

我々の事業戦略である将来の成長に向けた基盤の拡充に基づき、過去数年に亘り幾つかの買収とパートナーシップの締結により、ポートフォリオの拡充を図っています。

### Ploom

Ploom社とのパートナーシップは2011年12月から始まりました。緊密な協働体制のもと、ブランドに投資し、最先端の製造設備を立ち上げ、真に革新的な商品から成るポートフォリオを構築しています。

Ploomは、Vaporでたばこを楽しむユニークな商品です。そのユニークなコンセプトと革新的なデザインが評価され、世界的に権威あるデザイン賞の「Red Dot Award」を受賞しました。

2013年にはオーストリア、イタリア、韓国及び日本の4市場に参入し、更に2014年上期において、フランス及び英国へと販売地域を拡大しました。これら市場からの知見を蓄積していくことで、新しいスタイルのたばこカテゴリーを成長させていくとともに、喫煙者の皆様に革新的なたばこVapor製品を提案して参ります。

世界各国のPloomユーザーからは熱心かつ独創性を持って受け止められており、初期段階としては手応えを感じているところです。引き続きJTIはたばこ業界の将来に向けて取り組みを行って参ります。



### Fine Cut

欧州において、JTIのFine Cut (Roll your own, Make your own)は、販売数量を大きく伸ばしました。オーガニックな成長に加えGryson社を買収した効果により、販売数量は対前年で18.4%増加しました(オーガニック成長、対前年+8%)。オーガニック成長としては、特にWinston、Camel、LDといったGFBの22.6%成長に加え、Amber LeafやOld Holbornといった個別ブランドも牽引しました。2013年、JTIはFine Cutのカテゴリーにおいて、最速の成長を果たしたグローバル企業となり、欧州での市場シェアは18.3%に達しました。特に、フランス、ドイツ、ベルギー、ハンガリー、スペイン、英国やポーランドといった市場で市場シェアを伸ばしました。

今後も、最適なブランドポートフォリオの構築、イノベーション及び市場の活性化に注力することにより、成長を続けるFine Cutカテゴリーにおけるプレゼンスの拡充を図って参ります。



### Shisha

JTIは2013年3月にエジプトの水たばこ会社・ナハラを買収し、水たばこ事業に参入しました。ナハラは水たばこの分野において、世界的なリーディングカンパニーです。また、同社はフレーバー水たばこのグローバルベースでのパイオニアであり、マーケットリーダーです。

買収以降、地域的拡大を図り、ナハラ社はチュニジアとスウェーデンに参入しました。同時に、プロダクトポートフォリオの整理統合やパッケージのリニューアルを実施しました。3月の買収以降、2013年の販売数量は21.3千トンに達しています。



# Review of Operations *continued* (事業概況)

## 国内たばこ事業

2013年度 (2014年3月31日終了年度)



佐伯 明  
たばこ事業本部長

2013年度、国内たばこ事業は、MEVIUSを中心とした注カブランド強化により、シェア伸長を達成しました。シェア伸長に加え、仮需影響による販売数量の増加により、売上収益、調整後EBITDAともに前年度を大きく上回る結果となりました。

しかしながら、国内たばこ事業の総需要は減少傾向にあります。このような厳しい事業環境に打ち克つため、ブランドエクイティ強化に向けた投資や、お客様のニーズに応じた新製品の投入などを通じた質の高いトップライン成長を戦略の中心としています。

2013年度は、伸長セグメントであるメンソール製品を中心に10銘柄\*の新製品を発売し、シェア伸長を達成することができました。加えて、将来の更なる成長に向けた布石として、多様化するお客様ニーズにお応えするため、シガレットに捉われない、新たな製品カテゴリーの創出に向けた活動も積極的に実施しています。

また、2013年10月には、今後も厳しい事業環境が続く国内たばこ事業において、将来に亘り、持続的な成長を実現していくために、競争力強化施策を策定・発表いたしました。

今後も、高い利益を創出し続けるべく、質の高いトップライン成長及び不断のコスト改善を図ってまいります。

\*紙巻たばこ新製品数

国内たばこ事業は、高い競争優位性を保有するJTグループの利益創出の中核です。

2013年度の総需要は1,969億本と、日本は世界有数のたばこ市場です。このような大きな市場において、JTは上位10銘柄の内、9銘柄を有し、60%以上のシェアを誇る、確固たるリーダーのポジションを築いています。

6,762  
自社たばこ製品売上収益 (億円)

+3.4%  
対前年増減

3,021  
調整後EBITDA (億円)

+7.4%  
対前年増減

### 事業実績 (販売数量 / 財務実績)

- MEVIUSを中心とした注カブランド強化によりシェア伸長を達成
  - 2013年度の販売数量はシェア伸長、仮需影響により、対前年+3.3%の1,201億本
  - 2014年4月消費税増税前の仮需は0.4ヶ月分程度

販売数量  
(億本)



- 自社たばこ売上収益は販売数量の増加に伴い、前年度比+3.4%の6,762億円
- 調整後EBITDAは、数量効果に加え、販売促進費の減少が貢献し、前年度比+7.4%の3,021億円

自社たばこ売上収益と調整後EBITDA  
(億円)



# 注カブランドの施策展開

## メビウス



- 更なる進化へ向けて、2013年2月にマイルドセブンからメビウスへ名称変更。メビウスは、国内No.1\*ブランドの座を1978年から30年以上守り続けているマイルドセブンの強固な顧客基盤を受け継いでいる。
- 5月に「メビウス・プレミアムメンソール・オプション」を、10月にはJT独自の「スプレッドフィルター」を搭載した「メビウス・プレミアムメンソール・スプレッド」を投入。伸長が継続しているメンソールカテゴリで、「メビウス・プレミアムメンソール」シリーズは2013年度のMEVIUSブランド、JT製品シェアを牽引。
- 時代の流れに合わせた進化とブランド拡張により、2014年5月末現在で31銘柄を擁している。

### 【施策展開】

- “メビウスのスタイリッシュな低臭気ライン”としてメビウス・ディースペック、メビウス・スタイルプラスの二つのラインを統合し、「メビウス・モード」として名称・パッケージデザインをリニューアルして展開中
- 多様化するお客様のニーズにお応えするため、2014年2月には福岡県、長崎県、佐賀県限定でタール可変フィルター“アジャスタブルフィルター”を搭載した「メビウス・コントロール・ワン」を発売し、ラインナップを拡張

### メビウス・モード



### メビウス・コントロール・ワン



## セブンスター



- 1969年発売の「セブンスター」は、味わいを追求し、チャコールフィルターを国産のたばこ製品で初採用
- 発売以来、味・香り、デザインにおいて独自の価値を貫き続けている
- 2013年度の銘柄別シェア実績No.1\*の「セブンスター」を中心として、2014年5月末時点で11銘柄のラインナップを擁している

### 【施策展開】

- メンソールのうまさを引き立てる、希少な完熟葉をブレンドした3銘柄、「セブンスター・メンソール・12・ボックス」「セブンスター・メンソール・8・ボックス」「セブンスター・メンソール・5・ボックス」を展開中



## ピアノッシモ



- 1995年8月、「ピアノッシモ」は日本で初めてにおい・煙の少ない\*\*タール1mgメンソール商品を発売
- 「ピアノッシモ」は多くのフィルター付スーパーキングサイズのスリムメンソール銘柄を擁し、2009年度には2つのブランドを統合して成長を継続
- ピアノッシモファミリーは1mgメンソールのシェアNo.1\*である「ピアノッシモ・アリア・メンソール」を中心に、2014年5月末時点で9銘柄のラインナップを擁している

### 【施策展開】

- 期間限定パッケージも積極的に展開(2013年12月より数量限定発売)



\* 出典:(社)日本たばこ協会  
\*\*たばこの先から立ち上がる煙が、当社商品との視認比較において少ないことを表す

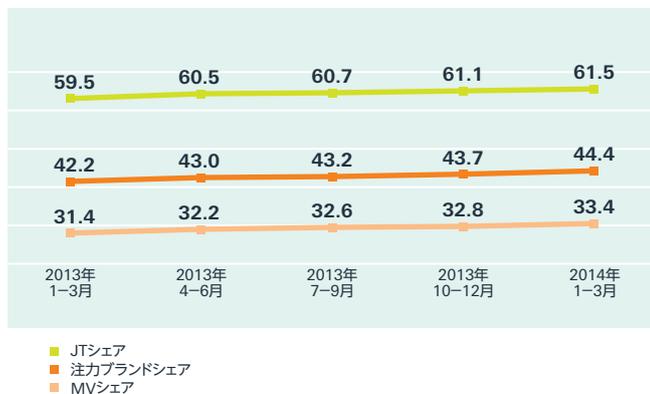
# Review of Operations *continued* (事業概況)

## 国内たばこ事業

### 事業実績 (シェア実績)

- MEVIUSを中心とした注力ブランド強化によりシェア伸長を達成
  - 2013年度累計では61.0% (対前年+1.4ppt)へとシェア伸長
  - 2014年1-3月累計では、MEVIUSに加え、セブンスター、ピアニッシモの注力ブランドの貢献が継続し、61.5%のシェアを達成

Share evolution of JT, key brands, and MEVIUS (%)



JTシェア伸長の最大の立役者は、2013年2月に「Mild Seven」から名称変更した「MEVIUS」であり、前例のない大きなブランド刷新が成功裏に終了したことを証明することができました。2012年8月の名称変更発表、11月のデザイン変更を経て、販売を開始して以降、様々な施策による販促強化の実施、ブランドエクイティの強化に向けたラインナップの拡張等を実施してきました。

その結果、MEVIUSは2014年1-3月期シェアで前年同期比+2.0ppt上昇し、JTシェアを牽引しています。

### 事業戦略

既に60%のシェアを有している中でも着実にシェアを向上させているのは戦略が正しいことの証左であると考えており、国内たばこ事業の戦略に変更はありません。



シェア拡大、高単価製品へのシフトを通じたトップライン成長を重視し、そのためにも中期的視点でブランド力の向上や、事業基盤の強化のための投資を継続して実施しています。

一方で、効率性の追求にも引き続き取り組み、収益性を更に高めていきます。

- 質の高いトップライン成長を最優先
  - 注力ブランドを中心としたブランド・エクイティの更なる強化
  - シェアの維持・拡大
  - 新製品カテゴリーの創出
- 不断のコスト改善

### 見通し

シェア伸長・仮需影響によって増益を果たした2013年度の業績を楽観視することはできません。

中長期的に見た場合、成人人口の減少や健康意識の高まり等により、総需要の減少傾向が続くと想定されます。競合他社との競争激化に加え、2014年4月には消費税増税に伴い、増税分を価格転嫁して、ほぼすべての銘柄で値上げを実施しており、今後も厳しい事業環境が続くと考えられます。

2014年度は、お客様のリテンションに向けた更なるブランドエクイティの強化及びコスト削減を図り、利益水準維持を目指します。また将来に亘り、持続的に成長を実現していくために、2013年10月に発表した国内たばこ事業の更なる競争力強化施策を着実に実行してまいります。

国内たばこ事業は、高い競争優位性を保持する利益創出の中核事業としての役割を果たし続けることをコミットし、トップライン成長及び不断のコスト改善を図ってまいります。

(参考)  
2014年4月の消費税増税に伴う、代表的なブランドの改定価格

	旧価格		新価格
セブンスター、ピース	440円	→	460円
ピアニッシモ	440円	→	450円
メビウス	410円	→	430円
キャスター、キャビン	410円	→	420円
ホープ	220円	→	230円

このページは投資家の皆様にJTの事業内容を説明する目的で作成されたものです。消費者への販売促進もしくは喫煙を促す目的ではありません。

## 新製品カテゴリーの創出

～「ベイパー (Vapor)」でたばこの味・香りを楽しむ、全く新しいたばこのスタイル～  
プルームの日本市場への投入

- 従来なたばこ製品とは全く異なる新しいたばこのスタイルを提供することで、お客様の多様なニーズにお応えするべく、日本では2013年12月より販売を開始しました。
- プルームは従来に無い新しい商品特長を持ち、発売初期には、使用方法からアフターケアまで適切かつ十分なお客様サービスが必要であると考えているため、オンラインで販売を開始、2014年1月にはプルームが誕生したカリフォルニアの街角をイメージしたプロモーションカフェ「café STUDIO with Ploom」をオープンし、店頭での販売、情報発信に努めています。
- 今後も多様化するお客様のニーズにお応えするため、新たな製品カテゴリーの創出に向けた活動を積極的に実施してまいります。



## 高い競争優位性を保持する利益創出の中核事業として

～国内たばこ事業の更なる競争力強化について～

- 2013年10月、国内たばこ事業において、競争力を強化するための施策を策定・発表いたしました。
- 厳しい環境下においてもJTグループの利益創出の中核事業としての役割を担い続けるべく、更に強固な事業基盤を確立し、高い競争力を保持するための取り組みを実施して参ります。

### 質の高いトップライン成長

現在の25支店体制から、より機能を拡充した15支社体制へ移行するとともに、各支社では、エリア特性に応じた効果的なマーケティング戦略を立案・実行することにより、変化に強く柔軟な営業体制を構築していきます。

### コスト競争力強化

事業量の減少に対応し、たばこ製造工場2工場・たばこ関連工場2工場の廃止の他、東日本原料本部の原料処理工程、特機事業部の廃止により、より効率的な製造体制の構築を通じたコスト競争力の強化を図っていきます。

### 基盤強化

営業支社、製造工場、原料本部の各拠点における機能強化、権限拡大を図り、変化に対して柔軟かつ迅速な対応が可能な事業運営体制の構築をしていきます。

また施策実施に伴う要員適正化のため、1,600人程度の希望退職の募集等を実施いたします。

# Review of Operations *continued* (事業概況)

## 医薬事業

2013年度 (2014年3月31日終了年度)



藤本 宗明  
医薬事業部長

医薬事業では、国際的に通用する特色ある研究開発主導型事業の構築、オリジナル新薬の開発を通じての存在感の確保を目指すとともに、各製品の価値最大化と次世代戦略品の研究開発推進を通じ、収益基盤の更なる強化に取り組んでいます。

### 業績概況

2013年度も後期開発品の承認取得及び上市において、大きな成果をあげました。

#### 【国内の状況】

- 抗HIV薬「スタリビルド配合錠」：販売開始
- 高リン血症治療剤「リオナ錠250mg」：製造販売承認取得 (2014年5月販売開始)
- スギ花粉症を対象とした減感作療法 (アレルギー免疫療法) 薬「シグトレンスギ花粉舌下液」：鳥居薬品が製造販売承認取得

#### 【導出品の状況】

- 抗HIV薬「Stribild」(JTK-303を含む配合錠)：ギリアド・サイエンシズ社が欧州で承認取得・販売開始
- 抗HIV薬「Vitekta」(JTK-303単剤)：ギリアド・サイエンシズ社が欧州で承認取得
- 「Mekinist」(転移性メラノーマ)：グラクソ・スミスクライン社が米国で承認取得・販売開始

### 事業戦略

- 新規上市製品の円滑な立ち上げ及び(既上市品含む)各製品の価値最大化
- 次世代戦略品の研究開発推進と最適タイミングでの導出

644

売上収益 (億円)

+113

対前年増減 (億円)

-54

調整後EBITDA (億円)

+73

対前年増減 (億円)

#### 売上収益 (億円)



#### 調整後EBITDA (億円)



### 事業実績 (財務実績)

- 売上収益は、JTにおいて既導出品の開発進展に伴う一時金収入及び販売拡大によるロイヤリティ収入が増加したことに加え、鳥居薬品で「レミッチカプセル」、「ツルバダ配合錠」が伸長していることにより増収
- 上記により、売上収益は113億円、調整後EBITDAは前年度比73億円増加し、-54億円

## バリューチェーン



## 研究開発

## 医薬事業の基盤である研究開発力の更なる強化

国際的に通用する特色ある研究開発主導型事業の構築というミッション達成に向け、研究開発に重きを置いています。特定疾病領域への資源集中により、研究開発機能の効率的強化に努め、革新的な医薬品の創出を目指します。また、収益基盤の更なる強化に向け、開発品の迅速な上市に注力しています。

- 研究開発は、我々の知見を最大限発揮できる「糖・脂質代謝」「ウイルス」「免疫・炎症」の領域にフォーカス
- 規制強化により、複雑さを増し、時間と費用を要する研究開発プロセスを考慮し、適切に資源を配分
- 「ファーストインクラス」薬剤の創製を目指し、前臨床段階の研究テーマの更なる充実や、より精度の高い開発戦略構築を推進
- 科学的イノベーションを医療現場で真に必要とされる医薬品の創出につなげる

## 製造

## 高品質な医薬品の安定供給

医薬品製造にとって第一条件である高品質と安全を担保した製造体制を確立しています。また、効率的な製造体制となるよう、国内で販売している医薬品の製造については、グループ内での相乗効果を最大限に発揮すべく鳥居薬品が担う他、他社への製造委託も行っていきます。

- 品質・安全保証に注力
- 最適な製造体制を維持
- 佐倉工場におけるISO14001(環境マネジメントシステム)認証取得をはじめ、環境への影響低減に向け、継続的な取り組みを実施

## 販売及びプロモーション

## MRを基盤にマーケティング力を強化

医薬品業界では、十分な医療情報、科学的知識を持って医療関係者に情報提供を行う医療情報担当者(MR)の存在が、販売及びプロモーション活動において、極めて重要な役割を果たしています。MRは情報提供のみならず、医療現場から現在開発中、または将来の開発品へと繋がる有用な情報収集を行う役割も担っています。国内においては、鳥居薬品がマーケティング活動を行っており、485名のMRが活躍しています。海外においては、自社の販売組織を保有していないことから、化合物毎に海外における開発及び商業化権を他社に導出し、販売実績に応じたロイヤリティを導出先から受領することとしています。

- 医療関係者からの信頼獲得に向け、MRの知識充実に目的とした研修プログラムの強化
- 様々な組織に分散した顧客情報やニーズを統合する営業活動サポートシステム活用によるマーケティング力強化
- 変化を続ける事業環境において、現在または将来の市場ニーズに対応する販売及びマーケティング戦略の確立

# Review of Operations *continued* (事業概況)

## 医薬事業

### 医薬事業 臨床開発品目一覧 (2014年4月24日現在)

#### 自社開発品

開発番号(一般名)	想定する適応症/剤形	作用機序	
JTK-303 (elvitegravir)	HIV感染症/経口	インテグラーゼ阻害	HIV(ヒト免疫不全ウイルス)の増殖に関わる酵素であるインテグラーゼの働きを阻害する
JTT-851	2型糖尿病/経口	GPR40作動	グルコース依存的にインスリン分泌を促進し、高血糖を是正する
JTZ-951	腎性貧血/経口	HIF-PHD阻害	HIF-PHDを阻害することにより、造血刺激ホルモンであるエリスロポエチンの産生を促し、赤血球を増加させる
JTE-051	自己免疫・アレルギー疾患/ 経口	ITK阻害	免疫反応に関与しているT細胞を活性化するシグナルを阻害し、過剰な免疫反応を抑制する
JTE-052	自己免疫・アレルギー疾患/ 経口	JAK阻害	免疫活性化シグナルに関与しているJAKを阻害し、過剰な免疫反応を抑制する
JTE-151	自己免疫・アレルギー疾患/ 経口	ROR $\gamma$ アンタゴニスト	Th17細胞の活性化に中心的な役割を担うROR $\gamma$ を阻害し、過剰な免疫反応を抑制する
JTE-350** (ヒスタミン二塩酸塩)	アレルギー皮膚テスト 実施時の陽性コントロール/ 注射剤	ヒスタミン受容体 アゴニスト	皮内のヒスタミン受容体に作用し、検査部位の皮膚に膨疹および発赤反応を誘発させる
JTT-251	2型糖尿病/経口	PDHK阻害	糖代謝に関与するピルビン酸脱水素酵素(PDH)を活性化し、高血糖を是正する

(注) 開発段階の表記は投薬開始を基準とする

\* Gilead Sciences社の国際共同治験に参画

\*\*厚生労働省主催の「医療上の必要性の高い未承認薬・適応外薬検討会議」において開発企業の募集が行われた品目

#### 導出品

一般名等 (当社開発番号)	導出先	作用機序		備考
elvitegravir (JTK-303)	Gilead Sciences社	インテグラーゼ 阻害	HIV(ヒト免疫不全ウイルス)の増殖に関わる酵素であるインテグラーゼの働きを阻害する	(適応:HIV感染症) 単剤:米国 申請中 新規配合錠: (elvitegravir/cobicistat/emtricitabine/ tenofovir alafenamide) Phase 3
trametinib	GlaxoSmithKline社	MEK阻害	細胞増殖シグナル伝達経路に存在するリン酸化酵素MEKの働きを阻害することにより、細胞増殖を抑制する	(適応:メラノーマ) 欧州 申請中
抗ICOS抗体	MedImmune社	ICOS アンタゴニスト	T細胞の活性化に関与しているICOSの働きを阻害し、免疫反応を抑制する	

開発段階	Phase 1	Phase 2	Phase 3	申請準備中	申請中	備考
単剤 国内:申請準備中						自社品
新規配合錠 (elvitegravir/cobicistat/emtricitabine/ tenofovir alafenamide) 国内:Phase 3 国際共同治験*						Elvitegravirは自社品 他3成分は導入品 (Gilead Sciences社)
国内:Phase 2						自社品
海外:Phase 2						
国内:Phase 2						自社品
海外:Phase 1						
海外:Phase 1						自社品
国内:Phase 1						自社品
海外:Phase 1						自社品
国内:申請準備中						導入品 (ALK社) 鳥居薬品と共同開発
海外:Phase 1						自社品

## 医薬事業について

当社は、1987年より医薬事業に進出しました。「国際的に通用する特色ある研究開発主導型事業の構築」「オリジナル新薬の開発を通じての存在感の確保」をミッションとし、医療用医薬品の研究開発、製造、販売を行っています。医薬事業は順調に成長しており、1993年には医薬総合研究所を開所し、1998年12月には鳥居薬品(株)の発行済み株式総数の過半数を取得しました。また、2000年4月には、米国ニュージャージー州にあるグループ会社、アクロスファーマ社に臨床開発機能を追加し、海外での臨床開発拠点を設立しました。当社グループは、収益基盤の更なる強化に向けて、研究開発パイプラインの強化ならびに、戦略的な導出入機会探索及び提携先との連携強化に取り組んでいます。

# Review of Operations *continued* (事業概況)

## 飲料事業

2013年度 (2014年3月31日終了年度)



松田 剛一  
飲料事業部長

飲料事業では「一番大切な人に飲んでもらいたい」という想いのもと「お客様においしく、安心してお召し上がりいただける」商品づくりを進めています。引き続き基幹ブランドの「ルーツ」の更なる強化や自動販売機オペレーター子会社のジャパンビバレッジホールディングスを中心とした販売網の充実に努め、これらの取り組みを通じた着実な拡大を図るとともに、収益力の強化に向けた取り組みを推進して参ります。

### 業績概況

- 「桃の天然水」が伸長し、昨年に引き続き当社製品の販売数量は過去最高を更新

### 事業戦略

- 将来の成長に向けた事業基盤の強化により、グループへの利益貢献を目指す
  - トップライン拡大による利益創出
  - オペレート子会社における生産性の向上

### 事業実績 (販売数量実績)

- 「桃の天然水」が伸長し、当社製品の販売数量は対前年で増加

1,845

売上収益 (億円)

-10

対前年増減 (億円)

87

調整後EBITDA

-37

対前年増減 (億円)

### 売上収益 (億円)



### 調整後EBITDA (億円)



### 事業実績 (財務実績)

- 売上収益は当社製品の販売数量の増加はあったものの、自動販売機販路における減収により減収
- 減収影響に加え、質の高い自販機オペレーションの更なる強化やブランド力強化に向けた費用の増加等により、減益

## 主要ブランド

### ルーツアロマブラック



ルーツ「アロマブラック」は2003年に誕生以降、香ばしいアロマと豊かなコクのある味わいで多くのお客様にご好評いただき、無糖ブラックボトル缶コーヒーとして市場をけん引してきました。

これまで様々な焙煎方法を駆使することで実現してきた香ばしく甘いアロマをさらに引き出すためリニューアルをしました。焙煎方法の一部に「AROMA&BODYロースト\*」を採用し、香ばしく甘い香りを引き出しています。

パッケージは黒を基調とし、コーヒー豆のイラストと白い曲線で、豆から立ち上る香り高いアロマを演出しています。加えて、パッケージの側面に「アロマは3回香る」のメッセージを記載し、香りに対するこだわりを表現しました。

\* コーヒー豆を高温短時間で焙煎する、JT独自の焙煎方法



### ルーツアロマレボリュート微糖



ルーツアロマレボリュートは、「圧倒的な香ばしいアロマ」が楽しめる加糖・ミルク入りコーヒーとして2009年に発売を開始しました。

今までにない「革命的な香り」を表現するものとして、英単語の「REVOLUTION (革命)」を引用し、「AROMA REVOLUT (アロマレボリュート)」とネーミングされています。

2014年春のアロマレボリュートは、リニューアルしたルーツ「アロマブラック」をベースとし、糖類55%カット\*によるピターな味わいと、JT独自乳素材「JT濃縮乳\*\*」で仕上げた柔らかなコクが特長です。パッケージでは、ルーツ「アロマブラック」と同様に、立ち上る香りをイメージした曲線を描き、統一感を表現しました。またメインカラーに金色を採用し、パッケージの側面には、素材に対するこだわりを記載することで、香味の特長を伝えています。

\* コーヒー飲料等通常品 (7.5g / 100ml) に比べ糖類55%カット

\*\* まるやかなコクが特長の、JT独自の特許技術を用いた乳素材



### 桃の天然水



桃の天然水は、1996年の発売以来、多くのお客様からご好評いただいていたロングセラー商品です。人口甘味料、保存料、着色料は一切使用せず、丁寧にろ過した桃の透明果汁\*と天然の水で、みずみずしいおいしさとすっきりした甘さに仕上げられています。

2014年春のリニューアルでは、好評な味わいはそのままに、商品特長をわかりやすく伝えるパッケージへと変更しました。従来の明るいビビッドなピンクと透明感あるデザインは継承しつつ、品質と味わいを伝えるパッケージへリニューアルしています。

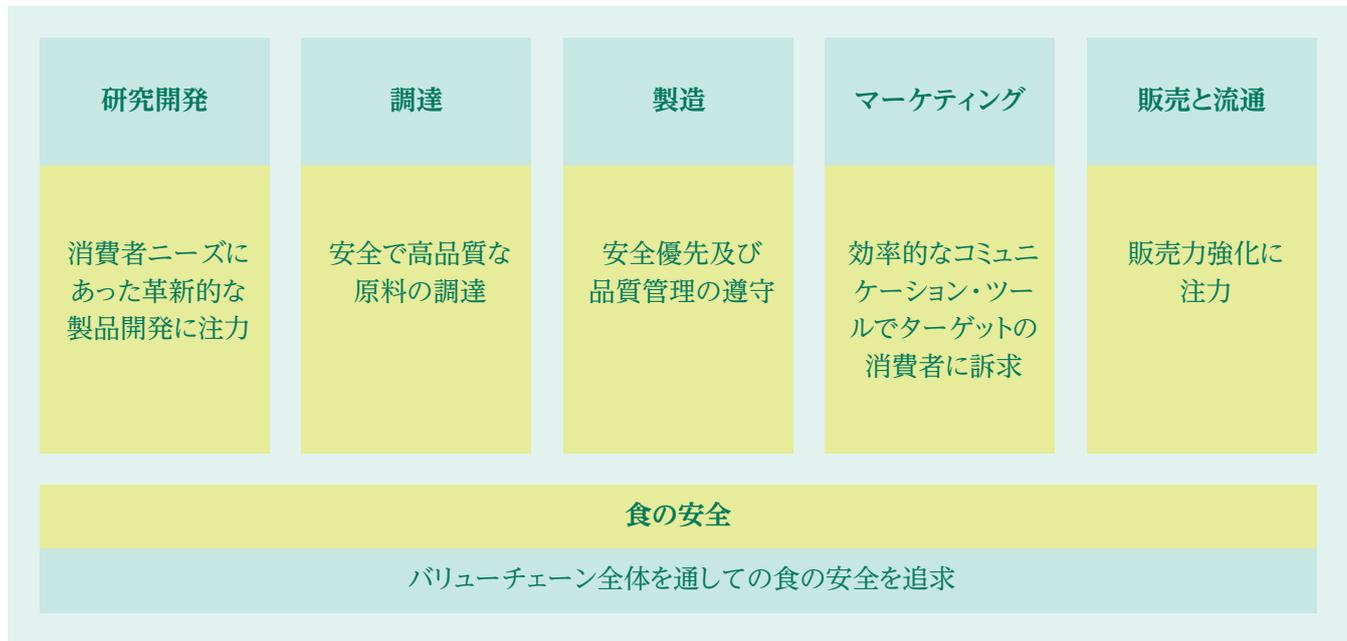
また昨年同様、冷凍可能なペットボトルを採用 (490mlサイズのみ) し、「凍らせてもおいしい」という「桃の天然水」の楽しみ方を提案しています。「桃の天然水」を凍らせ、半分程度溶けたところで強く上下に振るとシャーベットの状態となり、「シャリシャリ食感」を楽しんでいただけます。

\* 果実の搾汁から食物繊維 (パルプ) など水に不溶な成分を取り除いた果汁のこと

# Review of Operations *continued* (事業概況)

## 飲料事業

### バリューチェーン



#### 研究開発

消費者ニーズにあった革新的な製品開発に注力

- 新素材の探索、「ルーツ」など各ブランドの新商品の開発や刷新を行っています。
- 新しい容器や製造技術の開発\*に取り組んでいます。

#### 調達

安全で高品質な原料の調達

- 原料の選定にあたり、サプライヤーから提出される品質規格保証書の内容確認だけでなく、主要な原料については、残留農薬などのモニタリング検査や原料工場の定期的な監査を食品衛生法等関連法規の適法性のもとより、当社グループ独自で定めている基準により実施しています。

#### 製造

安全優先及び品質管理の順守

- JTグループではFSSC22000の取得を推進しています。
- 製造プロセスと製品品質に対する厳しい監視のもと、国内の協力工場に飲料の生産を委託しています。(ボトル入り飲料の一部を除く)
- 製造における競争力と安定的なサプライソースを維持するために、協力工場との揺るぎない関係を維持しています。

#### マーケティング

効率的なコミュニケーション・ツールでターゲットの消費者に訴求

- 各種データ、調査結果等を踏まえ、商品のターゲット・価格・販路を設定し、最適かつオリジナリティのあるマーケティング計画を作成しています。
- 販売促進施策については、主にマスメディアで広告展開を実施し、加えて店頭でのプロモーション施策も実施しています。

#### 販売と流通

販売力強化に注力

- 自動販売機オペレーター子会社であるジャパンビバレッジを中心とした自動販売機に加え、量販やコンビニエンスストア等の販売チャネルを通じ、当社製品の販売を行っています。
- これら販売チャネル別の様々な販促施策により、販売数量の拡大に取り組んでおります。

#### 食の安全

バリューチェーン全体を通しての食の安全を追求

- お客様に安全かつ安心に商品を飲んでいただくために、食の安全を一元的に管理する独立した組織として、食の安全管理担当を設置しています。
- 飲料事業では、テーブルマーク東京品質管理センターの機能を活用するなど、グループ一丸となった安全管理を推進しています。

\* HTST 製法:基幹ブランドの「ルーツ」は、加熱殺菌時間を従来品に比べ大幅に短縮したHTST (高温短時間)製法を缶コーヒーで初めて実現しました。缶コーヒーに不可欠な加熱殺菌を行う際、熱による香味性味へのダメージを抑制することでより淹れ立てに近い味わいを実現することが可能になりました。

### 飲料事業について

当社は、1988年に飲料事業に参入しました。なお、当社飲料製品は日本市場でのみ販売されています。基幹ブランドの「ルーツ」は、ボトル缶コーヒーのカテゴリにおいて、人気の高いブランドのひとつであり、「桃の天然水」はロングセラーブランドとして、知名度の高い商品です。なお、販売面については、1998年に当社グループの子会社となった自販機オペレーター・ジャパンビバレッジホールディングスなどと連携を取りながら、販売網の拡充に努めています。



# Review of Operations *continued* (事業概況)

## 加工食品事業

2013年度 (2014年3月31日終了年度)



日野 三代春  
テーブルマーク株式会社代表取締役社長

一番大切な人に食べてもらうなら、心をこめて丁寧に作りたい。そんな想いをもって、私たちテーブルマークは事業に取り組んでいます。テーブルマークは、2010年より、冷凍・常温加工食品、ベーカリー、調味料を中核とする食品メーカーとして歩み出しました。この中でも、特に冷凍麺、冷凍・常温米飯、焼成冷凍パンといったステープル(主食)に注力し、高付加価値な商品の提供に努めています。

### 業績概況

- ステープル\*の成長が牽引し、水産事業を除いたベースにおいて増収増益

### 事業戦略

- 少なくとも業界平均に比肩する営業利益率を実現し、グループへの利益貢献を目指す
  - 自社の独自技術とお客様ニーズを組み合わせ、ステープルを中心とした商品力を強化
  - 原材料高騰影響及び円安影響の極小化

### 実績概要(財務)

- 売上収益はステープルの成長が牽引し、2011年度に撤退した水産事業を除いたベースにおいて、対前年で+2.8%成長し増収
- 調整後EBITDAは、円安影響によるコスト増をトップライン成長が上回り、1.5%成長し増益

\*ステープル: 冷凍麺、冷凍米飯、パックご飯、焼成冷凍パン

1,569

売上収益(億円)

-118

対前年増減(億円)

75

調整後EBITDA

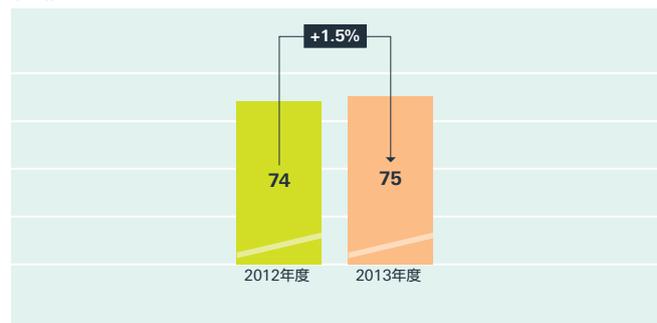
+1

対前年増減(億円)

### 売上収益 (億円)



### 調整後EBITDA (億円)



## ステープル(主食)商品



### 冷凍麺

冷凍うどんはテーブルマークの主力商品のひとつであり、国内No.1のシェアを誇ります。特に家庭用の冷凍「さぬきうどん」は、認知度の高い商品です。

当社の冷凍うどんは1974年の発売以降、ロングセラー商品となっており、今では年間生産5億食を超えました。2014年は発売40周年を迎える年になります。長年ご愛顧いただいているお客様への感謝の気持ちをこめ、記念ロゴ入りパッケージ商品の発売など、様々な施策を波状的に展開していきます。



### パックご飯

パックご飯は、その手軽さ、単身・高齢化世帯の増加、震災後のストックニーズ等により市場が拡大している商品です。

テーブルマークは「米どころ・水どころ」である魚沼に工場を保有、いつも炊き立てのおいしさが楽しめる「たきたてご飯」をはじめ、新潟産こしひかり等のブランド米を使用した商品ラインアップを揃えています。



### 焼成冷凍パン

日本のパン市場は米の消費\*に匹敵する規模に成長しており、家庭で手軽に楽しめる本格的なパンに対するニーズが高まっています。

テーブルマークの焼成冷凍パンは、焼き立てを『急速冷凍』しています。急速冷凍することでパンの水分バランスを保ち、レンジやトースターであたためるだけの簡単短縮時間調理で、焼き立てのおいしさを再現、サクサク・フワフワのおいしさが味わえます。

また、テーブルマークの独自製法により、解凍後のパサつき等を克服しました。

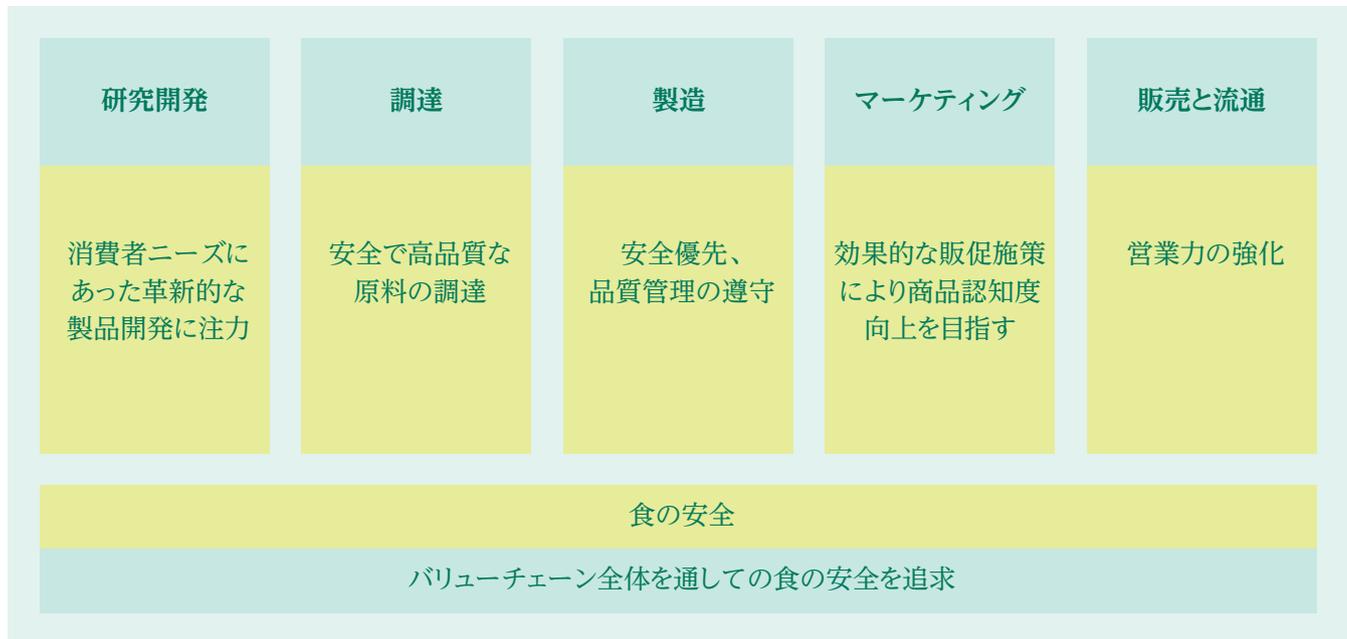
\*金額ベース



# Review of Operations *continued* (事業概況)

## 加工食品事業

### バリューチェーン



#### 研究開発

消費者ニーズにあった革新的な製品開発に注力

- 多様化するお客様ニーズに対応するため、テーブルマークが保有する独自技術を活かした、付加価値ある製品の開発に注力
- テーブルマーク独自の発酵・製パン・冷凍技術を活かし、焼き立ての味、食感を維持・再現した、家庭で気軽に本格的な味が楽しめる焼成冷凍パンを開発

#### 調達

安全で高品質な原料の調達

- 原料の選定にあたり、サプライヤーから提出される品質規格保証書の内容を確認しています。
- 更に主要な原料については、残留農薬のモニタリング検査や原料工場の定期的な監査を、食品衛生法等の関連法規の適法性をもとより、当社グループ独自で定めた基準により実施します。
- 海外から調達する原材料において、原料農場の土壌や水質の検査、栽培状況の確認、農薬の管理状態のチェック、飼育場や養殖所の点検など、原材料の生産現場から安全性を確認する体制を構築しています。

#### 製造

安全優先、品質管理の遵守

- 当社グループでは、HACCPシステム及びISO22000の取得を推進しています。ISO22000では、HACCPの考え方による科学的な裏付けをもった衛生管理や重要管理点をコントロールするためのルールを定め、その管理手法に基づいた継続的な改善を行います。
- 当社グループの国内外30ヶ所の自社グループ工場と生産委託を行っている全ての冷凍食品工場においてISO22000を取得しています。

#### マーケティング

効果的な販促施策により商品認知度向上を目指す

- お客様視点での市場分析とテーブルマークが保有する技術を組み合わせることにより、新たな付加価値を持った商品提案を行い、市場の拡大を目指しています。また、効果的な販売促進施策によるお客様の商品認知度の向上に努めています。

#### 販売と流通

営業力の強化

- 収益力強化に向けて、営業部門組織体制の最適化に取り組むとともに、量販、コンビニエンスストア等への積極的なアプローチによる取扱品目の拡大や優れた陳列場所の確保に取り組んでいます。
- テーブルマークは家庭用だけでなく、業務用商品も販売しています。

#### 食の安全

バリューチェーン全体を通しての食の安全を追求

- お客様に安全かつ安心に商品を召し上がっていただくために、食の安全を一元的に管理する独立した組織として、食の安全管理担当を設置しています。
- テーブルマークの東京品質管理センターは、飲料事業もその機能を活用し、グループ一丸となった安全管理を実施しています。
- 「食の安全に関するアドバイザー」として外部専門家の方々による評価・助言を受ける等、多様な知見・視点を積極的に取り入れ、事業活動に反映しています。



## 加工食品事業の沿革

JTの加工食品事業は、100%子会社のテーブルマーク株式会社を中核に事業を展開しています。当社は1998年に加工食品事業に参入し、それ以来、自律的な成長に加え、M&Aや資本提携等により事業を拡大させてきました。

2008年には日本の大手冷凍食品メーカーであった(株)加ト吉(以下、加ト吉)の株式を公開買付により取得しグループ会社とし、当社グループの加工食品事業を加ト吉に移管し、事業統合を実施しました。

2010年には、名称を加ト吉からテーブルマークに変更し、統合シナジーの追求・一体感の更なる醸成を図りました。テーブルマークは、日本を中心に、冷凍麺、冷凍米飯、パックご飯、焼成冷凍パンといったステープル(主食)商品を中心とした冷凍・常温加工食品、首都圏を中心に店舗を展開するベーカリー及び酵母エキス調味料やオイスターソース等の調味料を事業の柱としています。

また、ベーカリーチェーンについては、サンジェルマン・ブランドを中心に事業を展開しており、調味料事業では、天然酵母エキス調味料「バーテックス」に注力しています。「バーテックス」は即席麺等、様々な食品の調味料として幅広く使用されています。

2013年8月、テーブルマークは、機動的かつ競争力ある事業運営体制を構築すべく、持株会社体制に移行するための準備に入ることを発表、2014年4月1日に手続きを完了しました。事業推進力を強化し、グループ全体の成長スピードをさらに加速させてまいります。

## 持株会社体制への移行目的 (2013年8月6日、テーブルマークリリース)

当社グループを取り巻く事業環境は、国内の少子高齢化やライフスタイルの変化に伴う消費者ニーズの多様化、食糧の世界的需要の高まりを背景とした原材料の高騰、急激な為替変動など大きく変動しております。こうした中、持続的な利益成長を実現するためには、これまで以上に「変化への対応力」を備えた、機動的かつ競争力のある事業運営体制の構築が必要と認識しております。

当社グループは、2008年7月のJT食品事業部門とテーブルマーク株式会社(旧株式会社加ト吉)の経営統合以降、注力分野に専念できる事業基盤の再構築を進め、現在を「新たな「成長」ステージ」と位置付け、冷凍・常温加工食品、ベーカリー、調味料の着実な成長と市場におけるプレゼンスの早期確立に向け取り組んでおります。

このような状況を踏まえ、今般、会社分割により、当社の冷凍・常温加工食品に係る事業については、これまで以上に事業運営に集中できる体制とし、事業推進力を強化することが必要であると判断しました。また、純粋持株会社となる当社については、引き続きグループ全体の視点から監査、経営企画、食の安全管理などの機能を担い、グループ全体としての成長スピードを更に加速させてまいります。

# Risk Factors

## リスクファクター

JTグループは、たばこ、医薬、飲料、加工食品といった様々な事業を行っています。加えて、ヨーロッパ、CIS諸国、アフリカ、中東等、グローバルに事業を展開しています。こうした多様性、また環境の変化により様々なリスクがあります。

当社グループは、このような状況を踏まえ、リスク管理体制を構築しています。具体的には、関連する各部署へ権限を付与し、当社グループに不利な影響を与えうる事象の動向を注視し、可能な限りその発生を未然に防止しています。リスクが発現した際には、その影響を最小限に抑えるため迅速に対応しています。リスクの評価に当たっては、様々な評価項目がある中で、影響の大きさや発現の蓋然性をより重視しています。評価の結果、持続的利益成長の実現や事業継続に重大な影響を与え得るものについては、経営会議へ報告しています。同時にその対応策についても付議し、承認を得しだい実行しています。

以下に記載するリスクは、当社グループの事業運営並びに業績へ重大な影響を及ぼし得るものですが、全てのリスクを網羅しているものではありません。また、現時点では軽微な、あるいは認識されていないリスクが、事業環境の変化に伴い、将来重大な影響を及ぼすリスクとなる可能性もあります。

当セクションの記述は、本アニュアルレポート記載の「将来に関する記述等についてのご注意」と併せてご覧ください。

### 1. 大幅または度重なる増税

たばこ製品に対しては、付加価値税(消費税)に加えて、たばこ税あるいはそれに類する税金が課せられています。JTグループが事業を展開するほぼ全ての国において、政府は、税収確保、あるいは公衆衛生上の観点から、たばこ税の増税を行っています。加えて、一般に、付加価値税も上がる傾向にあります。増税が行われた場合には、原則として増税分を価格に転嫁することとしています。また、値上げに伴い想定される販売数量の減少による財務影響を考慮し、可能な範囲で増税を超える値上げを実施しています。妥当な幅の増税であれば、こうした値上げに加えて、トップライン施策、コスト効率化によって十分に対応可能です。また、ほとんどの政府が大幅な増税や度重なる増税は、税収の減少に繋がる可能性があることを認識し、合理的なアプローチを取っていますが、市場によっては過去に我々の事業に大きな影響を与えるような増税が行われたことがあります。

### リスクの概要及びその影響

たばこ製品に対する大幅または度重なる増税は、たばこの消費自体の落ち込みに加え、不正取引の増加を引き起こすことがあり、正規品需要の大幅な減少に繋がります。また、お客様の低価格製品への転移を発生・促進させることがあります。その結果、当社グループの販売数量、売上収益、利益が減少する可能性があります。

### 主な対応

- 関係当局に対し、大幅または度重なる増税は、必ずしもその目的に資するものではないとの理解を促す。
- お客様の嗜好の変化に対応できるよう製品ポートフォリオの最適化を図る。
- 大幅または度重なる増税が行われた市場における影響をグループベースでは限定的なものとするべく、地理的ポートフォリオを拡大する。
- 収益を確保すべく、更なる効率化を進める。
- 大幅または度重なる増税が行われた場合には、その市場における影響を極力抑えるべく適切な価格設定を行う。

## 2. 不正取引の増加

不正取引は、たばこ業界だけでなく、社会全般に関わる問題です。たばこ業界にとっては、適切に法に則って行っているビジネスを蝕むものであり、社会にとっては政府の税収の減少、組織犯罪の増加、あるいは粗悪な製造品質や不適切な製品管理による健康被害といった問題を引き起こす可能性があります。たばこ業界は、密輸や偽造といった不正取引撲滅に向けた取り組みを続けています。不正取引は大幅な増税実施後に増加する傾向が見られます。また、パッケージや製品そのものを画一化しようとする規制は、偽造を容易にすると共に、非正規品の検出を困難にするおそれがあり、不正取引を助長する可能性があります。

JTグループにとって、このような犯罪活動は、一切許容できるものではなく、密輸の撲滅に重点を置いた対応を取っています。

### リスクの概要及びその影響

不正取引の増加は、正規品の需要減少を引き起こし、当社グループの販売数量、売上収益、利益の減少に繋がるおそれがあります。また、不正取引への対応にかかる負担が、利益を圧迫することがあります。更に、偽造品の品質が低いこと、密輸品の管理が不適切であることから、非正規品の流通が正規品の信頼性を損ない、そのブランドとブランドを保有する企業の評価を下げる可能性があります。

### 主な対応

- 政府、規制当局、取締機関と協働して不正取引撲滅に向けた取り組みを実行する。
- 厳格なコンプライアンス施策に則り、信頼できる相手先とのみ取引を行う。
- 非正規品の購入が及ぼす悪影響を、消費者の方々に認識してもらう。

### 不正取引撲滅に向けた関係当局との協働

2007年に、JTグループ傘下のJT International Holding B.V.社並びにJT International S.A.社が、EU及び26のEU加盟国と不正取引問題の解決に向けた協力契約を締結しました。2009年には、英国もこの協力契約に参加しています。

この協力契約に基づき、EU及びその加盟国における密輸品・偽造品対策に係る取り組みを支援するために、契約締結時から15年に亘って、当初5年間は毎年50百万米ドル、以降10年間は毎年15百万米ドルの資金を拠出することとしています。

また、2010年には、JTグループ傘下のJTI Macdonald Corp.社が、カナダ国政府並びにカナダ州政府と同様の契約を締結しています。

## 3. たばこ規制の強化

たばこ業界は様々な面で厳しい規制を受けていますが、規制の遵守により当社グループの事業パフォーマンス並びに業績へ影響を与えることがあります。

例えば、製品成分やパッケージに対する製品規制への対応に伴い、追加的なコストが発生する可能性があります。また、たばこ製品の画一化を企図した規制は、不正取引の増加に繋がるおそれがあり、我々の適法・適切に行っている事業にネガティブな影響をもたらすことがあります。

たばこ企業の事業活動も制約を受けています。お客様とのコミュニケーションに関する制約の厳格化が進展すれば、効果的な販売活動を実施することが難しくなり、トップライン成長に影響を与える可能性があります。

責任ある企業として、JTグループは、事業を展開している国の法及び規制を遵守しています。一方で、法や規制は、各国の法制度、社会情勢、文化を背景として、国毎に異なって然るべきであると考えています。我々は、たばこ規制に関して合理的かつ偏りのない措置が取られるよう、政府、規制団体、関係者に働きかけています。

# Risk Factors *continued*

## リスクファクター

### リスクの概要及びその影響

マーケティング活動に係る規制の強化によって、ブランドエクイティを高める機会を失った結果、トップライン成長戦略の実効性を損なう可能性があります。また規制によっては、その遵守に伴い追加的な費用が発生することが考えられます。その結果、販売数量、売上収益、利益が減少することがあります。

### 主な対応

- 規制動向を早期に把握すべく、正確な情報を迅速に収集する。
- 目的に適った合理的かつ偏りのない規制の策定を、政府、規制当局、関係者に働きかける。

当項目については、本アニュアルレポート記載の「規制及び重要な法令」をご参照ください。

### 4. カントリーリスク

当社グループのたばこ事業は、長期的な成長を確かなものとするため、買収、新たな市場への参入、プレゼンスの小さい市場でのシェア増加により、収益基盤を拡大し続けてきました。こうした地理的拡大に伴い、カントリーリスクも増大しています。我々が事業を行っている市場において、経済、政治、社会的な混乱が起こった場合、事業運営並びにその市場における業績に影響を与える可能性があります。

### リスクの概要及びその影響

政情不安、景気低迷、社会的騒乱等により、特定の市場における当社グループの事業運営が阻害され、販売数量、売上収益、利益が減少する可能性があります。

### 主な対応

- 限られた市場から生み出される利益に過度に依存しないよう、高い利益を創出できる市場数を拡大する。

### 5. 主要原材料調達の不確実性

JTグループの各事業は、製品製造に使用する原材料を調達しており、特に主要な原材料について、必要な量を適切な価格で調達すべく注力しています。たばこ事業で使用する葉たばこ、加工食品事業で使用する穀物、飲料事業で使用する天然香料等、主要な原材料には農産物が含まれており、こうした農産物の供給は、多分に天候等自然の影響を受けます。一方、世界的な人口増加や新興国における経済成長により、エネルギー資源等に対する需要が高まった結果、農産物の生産にかかる費用の増加が見込まれています。

### リスクの概要及びその影響

主要原材料を十分に調達できない場合、製品製造に支障をきたし、売上収益及び利益が減少する可能性があります。また、農産物の生産コスト上昇により、調達費用が増加すれば、利益を圧迫するおそれがあります。

### 主な対応

- サプライヤーとの関係強化により、主要原材料の調達能力を高める。葉たばこ調達については、内部調達比率を向上させる。
- 製造工程や製品スペックを継続的に見直すことにより、効率的な原材料使用を推進する。

### 6. 訴訟の不利な展開

当社グループは、喫煙に起因して健康を害されたと主張する訴訟の被告となっています。喫煙と健康に関する訴訟については、当社グループを被告とする訴訟、又はRJRナビスコ社の米国以外の海外たばこ事業を買収した契約に基づき当社が責任を負担するものを合わせて、2013年3月31日現在、20件係属しています。当社グループは、こうした訴訟において、当社グループの主張に確固たる根拠があるものと認識しておりますが、現在あるいは将来の訴訟の結果を予測することはできません。

### リスクの概要及びその影響

当社グループにとって望ましくない結果となった場合、賠償責任を負う等、業績にネガティブな影響を及ぼす可能性があります。また、訴訟に関する批判的な報道等により、喫煙に対する社会の許容度が低下し、規制が強化されるおそれがあります。また、こうした報道等により、当社グループに対し類似の訴訟が提起され、多額の訴訟対応費用が発生することもあり得ます。

### 主な対応

- 社外弁護士との連携により適切な訴訟対応を継続する。
- 適法かつ適切な事業運営を継続する。

当項目については、本アニュアルレポート記載の「訴訟」をご参照ください。

## 7. 自然災害

地震、台風、洪水、火山の噴火を始めとした自然災害によって、事業運営が阻害される可能性があります。

日本はJTグループにとって最も重要な市場の一つですが、特に様々な災害のリスクに晒されています。東日本大地震では、当社グループも人的並びに物的被害を受けるとともに、たばこ製品に必要な材料品の供給不足に直面しました。その影響から、一時的ではあるもののたばこ製品の出荷停止を余儀なくされ、その後も一定期間に亘って出荷数量を制限することとなりました。

このような災害影響を極力低減すべく、グローバルベースでサプライチェーンの全体最適化等事業継続計画を整備しています。

### リスクの概要及びその影響

自然災害により、JTグループのみならず、サプライヤー、販売店、消費者が被害を受け、当社グループの事業を滞らせ、業績を悪化させる可能性があります。

### 主な対応

- 事業継続計画の見直しを行い、必要があれば修正を加える。
- 防災訓練を実施し、社員の防災意識を高める。
- 建物、機械、設備、在庫等、必要に応じて重要な資産に損害保険を付保する。

## 8. 為替変動

JTグループは、グローバルに事業を展開していることから、為替の変動に係るリスクに晒されています。

JTグループの連結財務諸表は日本円表示で作成していますが、海外の当社グループ会社は、ロシアルーブル、ユーロ、英国ポンド、台湾ドル、米国ドル、スイスフラン等の通貨で財務諸表を作成しています。そのため、こうした通貨の日本円に対する為替変動がグループ業績に影響を与えることとなります。海外たばこ事業の業績報告に関しては、JT International Holding B.V.社が海外たばこ事業傘下の子会社の業績を連結し、米国ドル表示で連結財務諸表を作成しています。海外たばこ事業の財務業績を米国ドル表示で説明することがありますが、この業績は米国ドルに対する為替変動の影響を受けています。当社グループは、このような財務諸表の換算に起因するリスクについては原則ヘッジを行っていません。但し、資本を日本円に換算し連結する際のリスクに対しては、外貨建有利子負債を利用したヘッジを行っており、その一部は純投資ヘッジの指定を行っております。

また、多くのグループ会社が、通常のオペレーションの中で、自社の財務諸表の報告通貨とは異なる通貨で取引を行っています。こうした実際の取引に伴って発生する為替リスクについては、ヘッジを行って低減を図っていますが、完全に回避することはできません。

更に、日本円以外の通貨で取得したグループ会社について、清算、売却、あるいはその価値を大きく減損する場合に発生する損益も為替影響を受けます。具体的には、取得時と精算等を実施した際の、取得通貨と日本円の間の為替差が影響します。

### リスクの概要及びその影響

日本円に対するその他通貨の為替変動が、JTグループの連結業績に影響を与えます。また、米国ドル表示の海外たばこ事業の業績が、米ドルに対するその他通貨の為替変動の影響を受けます。加えて、グループ会社がその報告通貨と異なる通貨で取引を行う場合にも、為替変動リスクがあります。

### 主な対応

- デリバティブの活用、収入通貨での負債発行等によるヘッジを行い、リスクを低減する。

# JT Group and Sustainability

## JTグループとサステナビリティ

このパートでは「JTグループサステナビリティレポートFY2013」の内容を抜粋してご紹介しています。JTグループのサステナビリティに関するアプローチや詳細なプログラム等については、当該レポートをご参照下さい。

<http://www.jt.com/csr/report/index.html>



### 1. JTグループとサステナビリティ

サステナビリティに対するJTグループのアプローチは、経営理念である4Sモデルに沿ったものであり、お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていくことを目指しています。4Sモデルのもと、私たちはお客様に対して継続的に付加価値を提供し、中長期にわたる持続可能な成長を目指しています。この4Sモデルの追求こそが、企業価値を高め、さまざまなステークホルダーにとっての利益をよりよい形で実現していくものと確信しています。JTグループでは、4Sモデルで示された4者のステークホルダーと堅固な関係を築き、それぞれのステークホルダーの意見を事業活動に反映させています。

### 2. 高い倫理観をもった事業運営

JTグループの事業運営を支えているのがJTグループ行動規範です。行動規範には、主要なステークホルダーや広く社会に対する従業員個人や組織としての責任がまとめられています。行動規範では、誠実な事業運営を高い水準で遂行することが謳われており、JTグループのすべての事業において守るべきものとされています。ここには、贈収賄や不正の防止、差別の禁止と人権の尊重、環境保全、個人情報管理、公正な競争などが含まれます。JTグループでは、コンプライアンス徹底のための仕組みを構築しており、すべての役員と従業員が行動規範を遵守することとされています。行動規範を周知、徹底するための従業員研修を実施し、コンプライアンス違反などについての懸念があればそれを通報できる制度を整備しています。

### 3. ともに働く

従業員にとって魅力的であるとともに公平で安全な職場を提供していくことが、JTグループの成長や成功につながると私たちは考えています。JTグループは、4Sモデルに基づいて人材マネジメントを行っています。従業員に対しては成長の機会を提供すると同時に、透明性の高い基準を適用し、公正な処遇を行います。また多様性を尊重し、人材を広く求めています。従業員は、JTグループの成功にとって欠かせない存在です。私たちは、従業員が満足し、成長できる職場の提供を目指しています。

### 4. 責任あるサプライチェーンマネジメント

たばこ、医薬、飲料、加工食品の各事業はサプライチェーンからさまざまな製品やサービス、原料を調達しています。私たちが取引するサプライヤーの数は数万に上りますが、その中には原料を提供している小規模農家も数多く含まれます。JTグループでは、すべてのサプライヤーと取引先に対し、誠実な事業運営に努めることを期待しています。「JTグループ調達基本方針」においてもこの考え方は明記されており、JTグループ行動規範やJTIで定めるサプライヤースタンドと併せ、調達先選定やサプライヤーの規準策定の指針としています。

### たばこサプライチェーン

**戦略:** JTグループの葉たばこサプライチェーン戦略の基盤となるのは、高品質な葉たばこの長期的な供給を確保することです。このことはJTグループにとって重要なだけでなく、私たちが葉たばこを調達するコミュニティにとっても有益です。JTが担う海外葉たばこ調達においては「葉たばこの持続的供給に先導的な役割を果たす」ことをビジョンとして掲げ、「葉たばこ耕作の保全」「社会・環境面でのリーダーシップ」「最適な事業運営体制」「葉たばこ調達のためのパートナーシップ」の4つの戦略的目標を置いています。

**葉たばこ農家の長期的収益性:** 葉たばこ農家が長期にわたり収益をあげられるようにすることは、私たちの主要戦略であり、高品質な葉たばこを持続的に調達していく上で非常に重要です。葉たばこ農家の収益性は、さまざまな要因により左右されます。天候パターンや人口動態など、中には私たちが影響を及ぼすことができないものもありますが、生産コストや収量、品質、買入価格といった私たちが影響を与えることのできる要素に着目し、農家の利益向上のため「葉たばこ農家との強固な関係の構築と維持」「生産コスト削減のためのサポート」「農家の持続的リターンのモデル化」「イノベーションと農業技術改良」の4つの柱を設定しました。

**耕作地における労働慣行と児童労働:** 農業依存度の高い開発途上国からも葉たばこを調達しているJTグループでは、葉たばこ耕作の水準を高めると同時に、葉たばこ耕作コミュニティと協力し、さまざまな重要課題に取り組んでいます。こうした取り組みには、ALP（耕作地における労働慣行）プログラムを通じた労働者の権利及び安全の向上や、「葉たばこ耕作コミュニティへの投資プログラム(GCP)」による生活環境と暮らしの改善、またARISEプログラムによる教育機会の提供等を通じた児童労働の撲滅などがあります。

**持続的な木材供給:** JTグループが葉たばこを調達する多くの地域では、葉たばこの乾燥を行う際に、木材を燃料として、あるいは乾燥小屋の建築資材として用いるため、木材が必要です。したがって、これらの地域で葉たばこを長期的、安定的に調達するためには、木材が持続的に供給されることが重要です。森林破壊はしばしば、農地化、都市化、不十分な規制や脆弱な森林管理など、さまざまな要因によって引き起こされます。こうした現状に取り組むため、JTグループは、葉たばこ農家に対し、木材の価値について、環境的側面と経済的側面の両面から教育を行っています。今ある森林を伐採するのではなく、植樹して得た木材を葉たばこの乾燥に用いたり、より効率的な乾燥小屋建築技術を開発するほか、森林再生の取り組みも行っています。



ARISEプログラム

# JT Group and Sustainability *continued*

## JTグループとサステナビリティ

### 5. 環境負荷低減の取り組み

環境負荷低減の取り組みは、社会的責任を果たす上で不可欠な要素です。JTグループでは、環境関連法令遵守に留まらず、事業活動による環境負荷を把握し、削減する取り組みも行っています。また、社会的責任の観点からだけでなく、事業運営においてもプラス面があると考えています。これらの活動の基本となるのが「JTグループ環境憲章」であり、環境マネジメントの基本方針として、原材料の調達から製造、物流、販売に至るバリューチェーン全体についての環境保全へのアプローチが明記されています。グループ全体での取り組み強化に向け、温室効果ガス削減による地球温暖化防止、持続可能な水資源の利用による水資源保全、持続可能な生物資源の利用による生物多様性保全、資源の有効活用による資源循環の4つを重点分野と位置付け、2020年へ向けた環境長期計画を策定しました。



生物多様性保全



## 6. 製品と消費者に対する適切な取り組み

JTグループの経営理念である4SモデルやJTグループミッション、行動規範のもと、高品質な商品の提供によりお客様のニーズに応えていくだけでなく、責任ある事業活動を行っていくことが私たちには求められています。また、たばこ、医薬、飲料、加工食品の各事業にはそれぞれさまざまな形での製品に対する責任が付随すると考えています。

たばこ事業においては、責任あるマーケティング活動や不法たばこ取引対策などが課題として挙げられます。医薬事業においては、倫理的な研究開発、責任あるプロモーションや安定した医薬品供給などが挙げられます。飲料事業及び加工食品事業においては、食の安全が最重要課題であり、商品情報の適切な開示などに努めています。



販売店トレーニング



## 7. 私たちの社会貢献活動

事業展開地域のコミュニティに貢献することは企業市民としての責務だと私たちは考えており、「JTグループの社会貢献活動の基本方針」のもと、貧困の削減、恵まれないお年寄りの支援、成人教育及び障がい者支援などの社会福祉、文化・芸術、環境保全、そして被災地域への支援の4つの分野を中心に社会貢献活動を展開しています。

JTグループでは、企業としての社会貢献活動、従業員のボランティア活動、そして独立団体であるJTI財団([www.jtifoundation.org](http://www.jtifoundation.org))を通じた支援など、さまざまな取り組みを行っています。2013年、JTグループでは、社会貢献活動及び事業を通じたコミュニティ活動に計77億8,000万円を投じました(2012年は61億9,700万円)。これには、葉たばこ耕作地における児童労働撲滅を目指すECLT財団などへの寄付や、たばこサプライチェーンにおけるさまざまなコミュニティプログラムの費用も含まれています。

# Corporate Governance

## 意思決定・業務執行・監督

### 概要

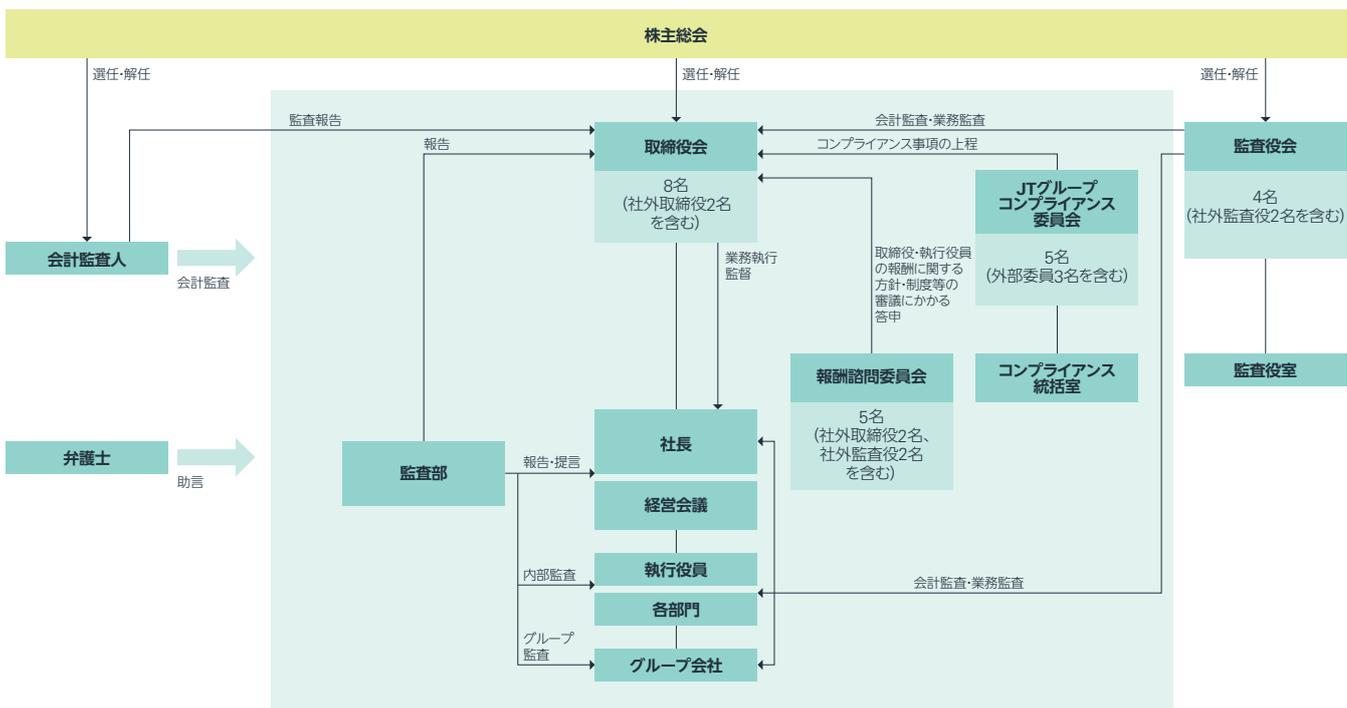
当社は、不確実性の高い経営環境に対応し、中長期に亘る持続的な利益成長を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化が経営上の重要課題の一つと考えています。当社は、これまで、迅速かつ高品質な意思決定、効果的・効率的な業務執行及び監督・助言機能の強化を目的とした改善に取り組んできました。今後も、これらの仕組みを継続的に改善し、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組んでまいります。

### コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

助言機能の強化	意思決定体制の整備と監督機能の強化	業務執行の効率化
コンプライアンス委員会の設置(2000年度)	取締役会人数の適正化(2000年度)	執行役員制度の導入(2001年度)
アドバイザー・コミッティの設置(2001年度)*	執行への権限委譲強化(2000年度、2008年度、2011年度)	
報酬諮問委員会の設置(2006年度)	社外取締役制度の導入(2012年度)	

\* 2014年6月30日に廃止

### コーポレート・ガバナンス体制



## 株主総会

株主総会は、法定事項及び定款で定めた事項に関して決議することができます。法定事項には、役員及び会計監査人の選解任、剰余金の配当、欠損補填のための行為、定款変更などが含まれます。なお、当社定款においては、法定決議事項以外の株主総会決議事項を定めておりません。定時株主総会は、毎年6月に開催され、臨時株主総会は必要に応じて取締役会決議に従い開催します。株主総会の議長は社長が務めます。

当社は、法令で認められる範囲において、定款により株主総会の決議要件の緩和を図っております。議案に対する決議は、出席した当該株主の議決権の過半数をもって決議されます。ただし、取締役及び監査役の選任決議については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その過半数をもって決議する必要があります。また、会社法第309条第2項に定める定款変更などの特別決議については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって決議されます。

なお、総会決議事項のうち、一定の事項については、財務大臣の認可が必要になります。

## 日本たばこ産業株式会社法

当社は、製造たばこの製造、販売及び輸入に関する事業を経営することを目的として、「日本たばこ産業株式会社法」に基づいて設立された株式会社です。日本政府は、この法律において、常時、当社の発行済株式総数(株主総会において決議することができる事項の全部について議決権を行使することができないものと定められた種類の株式を除く)の3分の1を超える株式を保有していなければならないこととされています。また、当社が発行する株式もしくは新株予約権を引き受けようとする者の募集をしようとする場合、又は株式交換に際して株式、新株予約権もしくは新株予約権付社債を交付しようとするときは、財務大臣の認可を受けなければなりません。この法律では、財務大臣の認可を受けて、当社が製造たばこの製造、販売及び輸入の事業ならびにこれに付帯する事業のほか、会社の目的を達成するために必要な事業を行うことが認められています。取締役、執行役及び監査役の選任及び解任の決議、ならびに定款の変更、剰余金の処分(損失の処理を除く)、合併、分割又は解散の決議には財務大臣の認可が必要とされています。また、毎事業年度終了後3ヶ月以内に、貸借対照表、損益計算書及び事業報告書を財務大臣に提出する必要があります。

なお、2011年12月2日に公布・施行された復興財源確保法\*の附則において、日本政府は、2023年3月31日終了年度までの間に、たばこ事業法等に基づくたばこ関連産業への国の関与のあり方を勘案し、当社株式の保有のあり方を見直すことによる処分の可能性について検討を行うこととされています。

\* 東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法

# Corporate Governance *continued*

## 意思決定・業務執行・監督

### 取締役会

取締役会は、全社経営戦略及び重要事項の決定と全ての事業活動の監督に責任を持つ機関です。現在の取締役の人数は8名で、うち2名は独立性を有した社外取締役です。

取締役会は、原則毎月1回の開催に加え、必要に応じ機動的に開催し、会社法で取締役会の決議を要すると定められた重要な事業計画、重要な財産の処分及び譲受、多額の借財、重要な契約の締結等の決定を行うとともに、その他の重要事項を決定します。また、取締役会は、業務執行を監督するため、取締役に對し、3ヶ月に1回以上の頻度で業務執行状況の報告を義務付けています。2013年度は15回開催し、経営計画の策定等の重要事項について審議いたしました。2012年度から社外取締役制度を導入したことにより、当社取締役会の監督機能は一層強化されました。加えて、2名の社外取締役は、豊かな経験と識見に裏付けられた幅広い視野を取締役に提供するとともに、積極的な発言により取締役会の活性化に大きく貢献しております。

※を付している者は、執行役員を兼務しております。



**丹呉 泰健**  
取締役会長

生年月日：1951年3月21日生  
任期：2014年6月から1年9ヶ月  
所有株式数：0株

1974年4月  
大蔵省入省

2006年10月  
財務省理財局長

2007年7月  
同省大臣官房長

2008年7月  
同省主計局長

2009年7月  
同省財務事務次官

2010年7月  
同省財務次官退官

2010年12月  
株式会社読売新聞グループ本社監査役

2012年12月  
内閣官房参与

2014年6月  
当社取締役会長(現任)



**小泉 光臣**<sup>\*</sup>  
代表取締役社長

生年月日：1957年4月15日生  
任期：2014年6月から1年9ヶ月  
所有株式数：22,700株

1981年4月  
日本専売公社入社

2001年6月  
当社経営企画部長

2003年6月  
当社執行役員 人事労働グループリーダー

2004年6月  
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長

2006年6月  
当社常務執行役員 たばこ事業本部事業企画室長

2007年6月  
当社取締役 常務執行役員 たばこ事業本部営業統括部長

2007年7月  
当社取締役 常務執行役員 たばこ事業本部マーケティング&セールス責任者

2009年6月  
当社代表取締役副社長

2012年6月  
当社代表取締役社長(現任)



**新貝 康司**<sup>\*</sup>  
代表取締役副社長

生年月日：1956年1月11日生  
任期：2014年6月から1年9ヶ月  
所有株式数：22,400株

1980年4月  
日本専売公社入社

2001年7月  
当社財務企画部長

2004年6月  
当社執行役員 財務グループリーダー 兼 財務企画部長

2004年7月  
当社執行役員 財務責任者

2005年6月  
当社取締役 執行役員財務責任者

2006年6月  
当社取締役  
JT International S.A. Executive Vice President

2011年6月  
当社取締役 執行役員 海外たばこ事業担当

2011年6月  
当社代表取締役副社長(現任)



**大久保 憲朗**<sup>\*</sup>  
代表取締役副社長

生年月日：1959年5月22日生  
任期：2014年6月から1年9ヶ月  
所有株式数：9,600株

1983年4月  
日本専売公社入社

2000年4月  
当社医薬事業部国際企画部長

2002年6月  
当社医薬事業部事業企画部長

2004年6月  
当社取締役 執行役員 医薬事業部長

2006年6月  
当社取締役 常務執行役員 医薬事業部長

2009年6月  
当社取締役 専務執行役員 医薬事業部長

2010年5月  
当社取締役 専務執行役員 医薬事業部長 兼 医薬事業部 事業企画部長

2011年1月  
当社取締役 専務執行役員 医薬事業部長

2012年6月  
当社代表取締役副社長(現任)

# Corporate Governance *continued*

## 意思決定・業務執行・監督



佐伯 明\*  
代表取締役副社長

生年月日：1960年8月25日生  
任期：2014年6月から1年9ヶ月  
所有株式数：13,800株

1985年4月  
当社入社

2005年6月  
当社経営戦略部長

2007年6月  
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長

2008年5月  
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長 兼  
中国事業部長

2008年6月  
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長 兼  
渉外企画責任者 兼 中国事業部長

2008年7月  
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長 兼  
渉外企画責任者

2009年7月  
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長 兼  
渉外責任者

2010年6月  
当社常務執行役員 たばこ事業本部事業企画室長

2012年6月  
当社代表取締役副社長(現任)



宮崎 秀樹\*  
取締役副社長

生年月日：1958年1月22日生  
任期：2014年6月から1年9ヶ月  
所有株式数：10,600株

1980年4月  
野村證券株式会社入社

2005年7月  
当社入社

2006年1月  
当社財務副責任者

2008年6月  
当社執行役員 財務責任者 兼 税務室長

2009年10月  
当社執行役員 財務責任者

2010年5月  
当社執行役員 財務責任者 兼 財務部長

2010年6月  
当社常務執行役員 財務責任者 兼 財務部長

2010年7月  
当社常務執行役員 財務責任者 兼 財務部長 兼  
調達部長

2010年8月  
当社常務執行役員 財務責任者

2012年6月  
当社取締役副社長(現任)



**岡 素之**  
取締役 (社外取締役)

生年月日: 1943年9月15日生  
任期: 2014年6月から1年9ヶ月  
所有株式数: 0株

1966年4月  
住友商事株式会社入社

1994年6月  
同社取締役

1998年4月  
同社代表取締役常務

2001年4月  
同社代表取締役専務

2001年6月  
同社代表取締役社長

2007年6月  
同社代表取締役会長

2012年6月  
同社相談役 (現任)  
当社取締役 (現任)

2013年6月  
日本電気株式会社  
社外取締役 (現任)



**幸田 真音**  
取締役 (社外取締役)

生年月日: 1951年4月25日生  
任期: 2014年6月から1年9ヶ月  
所有株式数: 0株

1995年9月  
作家として独立

2003年1月  
財務省財政制度等審議会委員

2004年4月  
滋賀大学経済学部 客員教授

2005年3月  
国土交通省交通政策審議会 委員

2006年11月  
政府税制調査会 委員

2010年6月  
日本放送協会 経営委員

2012年6月  
当社取締役 (現任)

2013年6月  
株式会社LIXILグループ社外取締役 (現任)

※を付している者は、執行役員を兼務しております。

### 監査役会

監査役会は、株主の負託を受けた独立の機関として、業務監査及び会計監査を行っています。経営・法律・財務・会計等の経験を有する4名の監査役で構成され、うち2名は社外監査役です。監査役は、職務を遂行するために、取締役、執行役員及び従業員に対する報告徴求権、取締役の違法行為差止請求権や、取締役と会社間の訴訟における会社の代表権、監査役会による会計監査法人の解任権などの権限を有しています。なお、業務監査、会計監査の結果は、監査報告書として株主総会に報告されます。

取締役及び執行役員は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合には、当該事実その他の会社の経営に関する重要な事項等について、監査役会に報告を行わなければならない。監査役は取締役会に加えその他重要な会議に出席でき、取締役等は、監査役から重要な文書の閲覧、実地調査、報告が求められたときには迅速かつ適切に対応しております。また、内部監査を行う監査部及びコンプライアンスを統括する部署は、監査役との間で情報交換を行うとともに、連携しております。



**中村 太**  
常勤監査役

生年月日: 1957年11月23日生  
任期: 2012年6月から2年9ヶ月  
所有株式数: 4,800株

1981年4月  
日本専売公社入社

2004年7月  
当社調達部長

2005年7月  
当社監査部調査役

2005年9月  
当社監査部調査役 出向 JT International Holding  
B.V. Vice President

2009年7月  
当社経理部調査役

2010年7月  
当社監査部長

2012年6月  
当社常勤監査役(現任)



**湖島 知高**  
常勤監査役

生年月日：1953年12月19日生  
任期：2013年6月から1年9ヶ月  
所有株式数：0株

1976年4月  
大蔵省入省

2000年7月  
同省福岡財務支局長

2002年7月  
当社財務グループ副グループリーダー

2004年7月  
人事院事務総局職員福祉局次長

2007年4月  
同院事務総局審議官

2008年1月  
同院事務総局公平審査局長

2009年8月  
独立行政法人国立病院機構理事

2010年3月  
同機構理事退任

2010年10月  
一般社団法人日本取締役協会顧問

2010年11月  
同協会事務総長

2013年6月  
当社常勤監査役(現任)



**上田 廣一**  
監査役(社外監査役)

生年月日：1943年12月17日生  
任期：2011年6月から3年9ヶ月  
所有株式数：2,300株

1967年4月  
司法修習生

1969年4月  
検事任官

2006年6月  
東京高等検察庁検事長

2006年12月  
定年退官

2007年1月  
弁護士登録

2007年4月  
明治大学法科大学院特任教授(現任)

2009年1月  
株式会社整理回収機構代表取締役

2009年3月  
同社代表取締役社長

2009年6月  
当社監査役(現任)

2013年9月  
日本中央競馬会  
経営委員会 委員(現任)



**今井 義典**  
監査役(社外監査役)

生年月日：1944年12月3日生  
任期：2011年6月から3年9ヶ月  
所有株式数：700株

1968年4月  
日本放送協会入社

1995年6月  
同協会ヨーロッパ総局長

2000年5月  
同協会国際放送局長

2003年6月  
同協会解説委員長

2008年1月  
同協会副会長

2011年1月  
同協会副会長退任

2011年4月  
立命館大学 客員教授(現任)

2011年6月  
当社監査役(現任)

### 社外役員の独立性

監督機能強化の観点から、当社は、社外取締役2名及び社外監査役2名の計4名を独立性の高い社外役員として、上場している証券取引所に届け出しています。当該社外役員については、取締役会で定めた「社外役員の独立性基準」に照らし、独立性を阻害する事項に該当しないことを確認しています。また、豊かな識見と高い独立性を活かすべく、社外取締役の岡取締役、幸田取締役は、社外監査役の上田監査役、今井監査役は、報酬諮問委員会の委員に就任しています。

### 「社外役員の独立性基準」

1. 当社及び当社の関連会社ならびに当社の兄弟会社に所属する者または所属していた者
2. 当社が主要株主である法人等の団体に所属する者
3. 当社の主要株主または当社の主要株主である法人等の団体に所属する者
4. 当社の主要な取引先及び当社を主要な取引先とする者(法人等の団体である場合は、当該団体に所属する者)
5. 当社の主要な借入先その他大口債権者(法人等の団体である場合は、当該団体に所属する者)
6. 当社の会計監査人または会計参与である公認会計士もしくは監査法人に所属する者
7. 当社に対し、法律、財務、税務等に関する専門的なサービスもしくはコンサルティング業務を提供して多額の報酬を得ている者(法人等の団体である場合は、当該団体に所属する者)
8. 当社から多額の寄付を受け取っている者(法人等の団体である場合は、当該団体に所属する者)
9. 最近において上記2から8のいずれかに該当していた者
10. 以下の各号に掲げる者の近親者
  - (1) 上記2から8に掲げる者(法人等の団体である場合は、当該団体に所属する者)
  - (2) 当社及び当社の関連会社ならびに当社の兄弟会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員または従業員
  - (3) 最近において(1)または(2)に該当していた者

### 社外役員のサポート体制

当社は、取締役会における審議の充実に資するよう、社外取締役に対し、経営企画部及び秘書室が連携し、取締役会に付議する議案の事前説明、各種連絡及び資料等の情報提供を行う体制をとっております。また、社外監査役が株主の負託を受けた独立の機関として会社の健全かつ持続的な成長と社会的信用の維持向上に向けて取締役及び執行役員の職務の執行を十分に監査することができるよう、情報連絡体制を整備するとともに、必要な人員を配置した監査役室を設置し、社外監査役の職務を支援する体制をとっております。

### 業務執行体制

当社は、変化の激しい外部環境にスピーディに対応し、全社経営を効果的かつ効率的に進め、企業価値向上に資するよう、執行役員制度を設けています。執行役員は、取締役会において選任され、責任権限規程に従い各々の領域において取締役会から委譲された権限のもと、業務を執行しています。また、当社は、執行の長である社長の諮問機関として経営会議を設置しています。経営会議は、社長、会長、副社長及び社長の指名する執行役員等により構成され、原則毎週開催しています。経営会議では、取締役会付議事項及び取締役会から授権を得た事項のほか、業務全般にわたる経営方針及び基本計画に関する事項等を中心に、経営上の重要事項の審議を行っています。なお、経営会議は重要な会議体であることから、常勤監査役1名が出席し、審議内容を確認しています。

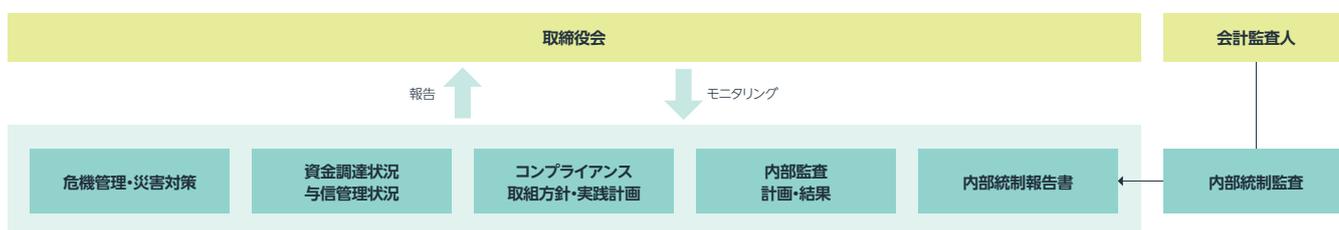
執行役員一覧は156Pをご参照下さい。

## 内部統制及びリスクマネジメント体制

### 概要

当社は、コンプライアンス、内部監査、リスクマネジメント等の取り組みを通じて、適正な業務執行を維持するための体制を整えています。これらの内部統制に関する情報は、定期的に取り締役に報告されています。加えて、監査役による監査の実効性の確保に向け、専門組織を設置するなど、監査役への報告体制も整備しています。また、コンプライアンス体制(相談・通報体制を含む)、財務報告の信頼性確保体制、リスク管理体制、内部監査体制については、グループ会社と連携を図り、整備しています。

### 内部統制体制



### コンプライアンス体制

当社は、取締役会において制定した規程に基づき、取締役及び従業員が法令、定款及び社会規範等を遵守した行動を取るための行動規範を定め、コンプライアンスの徹底を図っています。また、取締役会は、コンプライアンスの実践を公正かつ効果的に確保するため、以下の体制を構築しています。

- 取締役会に直結する審議機関としてのJTグループコンプライアンス委員会の設置
- コンプライアンス担当取締役(執行役員を兼務)の選定
- コンプライアンス統括室を所管する担当執行役員の選定
- コンプライアンス取組方針・実践計画等の取締役会における審議・承認
- コンプライアンス実践状況の取締役会に対する報告

コンプライアンス統括室は、コンプライアンス体制の整備・推進及び問題点の把握に努めるとともに、取締役及び従業員を対象にした各種研修等を通じて教育啓発活動を行うことにより、コンプライアンスの実効性の向上に努めています。

内部通報体制については、社内外に相談・通報窓口を設置し、寄せられた相談・通報についてはコンプライアンス統括室が内容を調査し、必要な措置を講ずるとともに、担当部門と協議の上、再発防止策を実施します。また、重要な問題についてはJTグループコンプライアンス委員会に審議を求め、必要に応じて取締役会に報告することとしています。

JTグループコンプライアンス委員会は、取締役会長が委員長を務め、その過半数を外部委員としています。2013年度には、3回開催し、コンプライアンス強化に向けた取り組み等について議論を行いました。

### 財務報告の信頼性確保体制

金融商品取引法等に基づき、財務報告に係る内部統制を整備・運用するとともに、これを評価・報告する専門の組織を設置しています。加えて、財務報告に係る内部統制の整備・運用状況については、会社が作成した内部統制報告書に関して会計監査人の内部統制監査を受けており、財務報告の信頼性が確保されています。

### リスク管理体制

#### 金融・財務リスク

金融・財務リスクについては、社内規程等を定めるとともに、四半期ごとにリスクの状況及び対策を担当執行役員が経営会議に対し報告しています。なお、金融・財務リスクのうち、資金調達に関する状況及び与信管理に関する状況については、四半期ごとに担当取締役が取締役会に報告しており、適時リスクを把握できる体制をとっています。

#### 危機管理・災害対策

危機管理及び災害対策については、対応マニュアルを定め、的確な初動対応を取れる体制を整えています。具体的には、危機や災害の発生時には、経営企画部を事務局として緊急プロジェクト体制を立ち上げ、社長の指揮のもと、関係部門の緊密な連携により、迅速・適切に対処することとしています。なお危機管理、災害対策事案については、担当取締役が四半期ごとに取締役会に報告しています。

#### その他のリスク

その他のリスクの把握・報告については、責任権限規程により定められた部門ごとの責任権限に基づき、責任部署が適切に管理を行うとともに重要性に応じて経営会議へ報告・付議しています。

※JTグループのリスク情報については、50P「リスクファクター」をご参照下さい。

### 内部監査体制

社長直属の組織として監査部を設置し、業務執行組織から独立した、客観的な視点から内部監査を行っています。監査部は、その責務を全うするため、当社グループの全ての活動、記録、従業員に対して制限なく接触できる権限を有しています。監査部長は、検討、評価結果について社長に対する報告義務を負うとともに、取締役会への報告を毎年行っています。また、監査部長は、当社及びグループ会社の経営者に対して定期的かつ自由に接触することができます。

## 取締役及び監査役の報酬

### 報酬の決定方法

取締役及び監査役の報酬等の額については、報酬諮問委員会での審議を踏まえ、株主総会において承認された報酬上限額の範囲内で、取締役については取締役会の決議により、監査役については監査役の協議で決定しています。報酬水準については、第三者による企業経営者の報酬に関する調査に基づき、規模や利益が同水準でグローバル展開を行っている国内大手メーカー群の報酬水準をベンチマーキングしています。

### 報酬諮問委員会

当社は、役員報酬に関する客観性、透明性を高めるために、取締役会の任意の諮問機関として報酬諮問委員会を設置しております。報酬諮問委員会は、取締役会長と4名の社外役員(社外取締役2名、社外監査役2名)により構成され、当社の取締役、執行役員の報酬の方針、制度、算定方法について諮問に応じ、審議・答申を行うとともに、当社における役員報酬の状況をモニタリングしています。2013年度は2回開催し、役員報酬の水準等について審議・答申しています。

なお、報酬諮問委員会の答申を踏まえた役員報酬の基本的な考え方は以下の通りです。

- 優秀な人材を確保するに相応しい報酬水準とする
- 業績達成の動機づけとなる業績連動性のある報酬制度とする
- 中長期の企業価値と連動した報酬とする
- 客観的な視点、定量的な枠組みに基づき、透明性を担保した報酬とする。

### 報酬の内容

これらに基づき、役員報酬は、役員の種類によって構成は異なりますが、月例の「基本報酬」、単年度の業績を反映した「役員賞与」、中長期の企業価値と連動する「株式報酬型ストック・オプション」の3本立てとしております。当該「株式報酬型ストック・オプション」につきましては、株主価値の増大へのインセンティブとなる中長期の企業価値向上と連動した報酬として、2007年に導入いたしました。日本の会社法上、ストック・オプションが特に有利な条件又は金額で発行されることとなる場合に限り、ストック・オプションについて株主総会において特別決議が必要となっておりますが、当社のストック・オプションは取締役の職務執行の対価であり、無償で割り当てるものではないため、これには該当しません。

取締役の報酬構成については、以下の通りとしております。

執行役員を兼務する取締役については、日々の業務執行を通じた業績達成を求められることから、「基本報酬」「役員賞与」「株式報酬型ストック・オプション」で構成しています。なお、「役員賞与」が標準額であった場合、「役員賞与」と「株式報酬型ストック・オプション」の合計額の割合は、社長・副社長は基本報酬に対して8割弱、社長・副社長以外の役位は7割程度としています。執行役員を兼務しない取締役(社外取締役を除く)については、企業価値向上に向けた全社経営戦略の決定と監督機能を果たすことが求められることから、「基本報酬」及び「株式報酬型ストック・オプション」で構成しています。社外取締役については、独立性の観点から業績連動性のある報酬とはせず、「基本報酬」に一本化しております。監査役の報酬構成については、主として遵法監査を担うという監査役の役割に照らし、「基本報酬」に一本化しております。

当社の取締役及び監査役に対する報酬総額の上限は、第22回定時株主総会(2007年6月)において承認を得ており、取締役は年額8億7千万円、監査役は年額1億9千万円です。また、これとは別に取締役に対して付与できる株式報酬型ストック・オプション上限についても同株主総会において承認を得ており、年間800個及び年額2億円です。なお、毎期のストック・オプションの割当個数については、取締役でない執行役員への割当個数を含め、取締役会において決定しています。

2014年3月31日終了年度における取締役及び監査役の報酬等は以下の通りです。

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	役員賞与 <sup>(注1)</sup>	ストック・オプション報酬 <sup>(注2)</sup>	
取締役(社外取締役を除く)	538	319	111	108	8
監査役(社外監査役を除く)	63	63	—	—	2
社外役員	63	63	—	—	5
計	664	445	111	108	15

注1. 役員賞与は、支給予定の額を記載しております。

注2. スtock・オプション報酬は、2014年3月31日終了年度に支給したストック・オプション報酬の総額を記載しております。

2014年3月31日終了年度における連結報酬等の総額が1億円以上である取締役及び監査役の報酬等は以下の通りです。

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			合計(百万円)
			基本報酬	役員賞与	ストック・オプション報酬	
小泉 光臣	代表取締役	JT	74	34	25	134

2014年3月31日終了年度における株式報酬型ストック・オプションの付与人数及び個数は以下の通りです。

決議年月日	2013年9月20日
付与対象者の区分及び人数	取締役(社外取締役を除く) 7名 執行役員(取締役である者を除く) 19名
株式の数	取締役(社外取締役を除く)に対し42,000株、 執行役員に対し58,000株、合計100,000株(新株予約権1個につき200株)