



Factory floor of Kansai factory:

*One of the key tobacco manufacturing
plants in Japan*



- 022 業界概要
- 026 事業概況
- 045 JTグループとサステナビリティ
- 046 リスクファクター
- 050 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、欧米を中心に近年人気が高まっている次世代製品として「Electronic Cigarette (e-cigarette)」があります。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。更に最近では「E-Vapor」もしくは「Heat-not-Burn」と呼ばれるたばこ製品が市場に登場しています。e-cigaretteとは異なり、E-Vaporは葉たばこを使用していることから、たばこ製品として規制・税制面の扱いを受けます。次世代製品の市場規模はまだ小さいながらも、各社が開発に力を入れていることから、更なるイノベーションや新カテゴリーにおける製品化が期待されます。

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、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、総需要の増加が見られます。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。

2014年の調査によると、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により、全体としての売上収益は成長を続けています。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（2014年データ）

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。プレーンパッケージ規制の導入に加え、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。また、欧州では、欧州たばこ製品指令の改定を受けて、警告表示面積の拡大、製品の個装形状の制限や添加物が禁止されることになり、EU加盟国は2017年5月までの対応を求められています。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おそれがあり、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ヶ国

国名	単位:億本				
	2010	2011	2012	2013	2014
中国	23,167	24,062	24,616	24,905	25,429
ロシア連邦	3,831	3,751	3,708	3,463	3,165
アメリカ合衆国	3,091	3,006	2,927	2,795	2,702
インドネシア	1,816	1,918	2,031	2,212	2,389
日本	2,179	1,959	1,974	1,941	1,875
インド	986	1,028	1,021	1,009	959
トルコ	934	912	953	917	947
韓国	905	899	893	885	895
フィリピン	1,014	974	1,025	867	827
ドイツ	839	845	834	796	804

出典: Euromonitor



シェア上位4プレイヤー

	単位:%				
	2010	2011	2012	2013	2014
Philip Morris International Inc.	24.6	25.1	25.7	25.7	26.2
British American Tobacco Plc.	18.7	19.1	19.0	19.1	19.2
Japan Tobacco Inc.	16.3	15.6	16.0	16.3	16.0
Imperial Tobacco Group Plc.	8.7	8.6	8.5	8.5	8.5

出典: Euromonitor

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				
		2010	2011	2012	2013	2014
Marlboro	• Philip Morris International Inc. • Altria Group Inc.	4,144	4,108	4,141	3,959	3,914
Winston	• Japan Tobacco Inc. • Reynolds American Inc.	1,224	1,224	1,302	1,359	1,279
Pall Mall	• British American Tobacco Plc. • Reynolds American Inc.	994	1,010	1,016	1,048	1,091
L&M	• Philip Morris International Inc.	847	873	881	895	890
MEVIUS	• Japan Tobacco Inc.	952	812	844	837	791
Camel	• Japan Tobacco Inc. • Reynolds American Inc.	643	606	603	608	662
Gudang Garam	• Gudang Garam Tbk PT.	523	537	578	605	643
Kent	• British American Tobacco Plc.	570	602	636	618	602
Gold Flake	• ITC Ltd. • British American Tobacco Plc.	592	590	619	606	529
Dunhill	• British American Tobacco Plc.	480	471	470	515	528

出典: Euromonitor

Excluding China National Tobacco Corp (CNTC)

Industry Overview *continued* (業界概要)

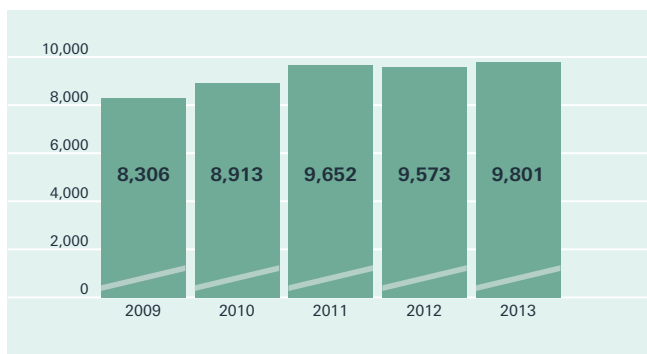
医薬事業

市場概況

世界の医薬品市場は成長を続けており、2013年は約9,800億米ドルでした(出典:2014 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、ジェネリック医薬品を促進するなど、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おり、グローバルな業界再編の動きが加速しています。

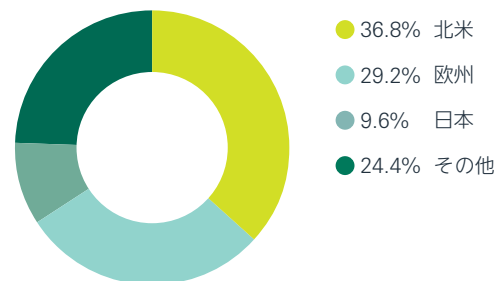
世界の医薬品市場 (億ドル)



出典:2014 IMS Health

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37%を北米、約29%を欧州、約10%を日本が占めています(出典:2014 IMS Health)。

地域別売上高(2013)



出典:2014 IMS Health

当社の主要市場である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。

競争環境

医薬品業界は、世界的に競争環境が厳しい状況にあります。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も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。



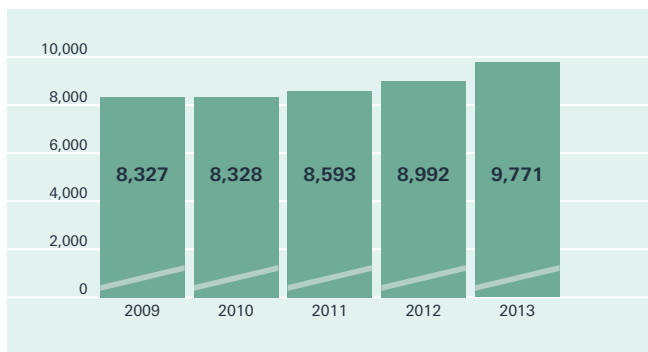
加工食品事業

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。

日本の冷凍食品消費金額
(億円)

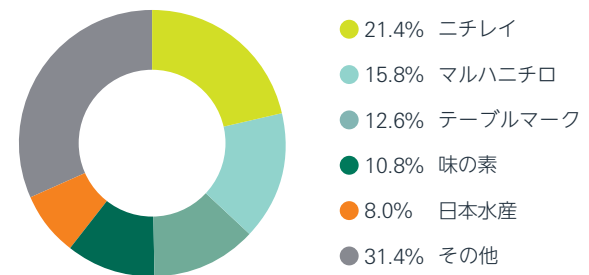


出典：日本冷凍食品協会

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。

なお、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、様々な対応を取りました。

冷凍食品メーカー別シェア(2013)



出典：日経産業新聞

競争環境

テーブルマークの競合企業としては、ニチレイ、マルハニチロ、味の素、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、小売店各社によるプライベートブランド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



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もと、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・エクイティ向上につながる製品イノベーションを促進
 - Emerging Product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



MEVIUS

imaginering the future



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
 - 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

2014年1-12月実績



Thomas A. McCoy
President & CEO, JTI

2014年もJTIは力強い財務実績を達成しました。着実な値上げとシェアの伸長が牽引し、調整後営業利益は為替一定ベースで13.1%の増益となりました。

JTIの幾つかの主要市場では総需要の減少が継続しましたが、我々はブランドへの投資を継続することで、JTIトータルでの市場シェアを維持しつつ売上シェアを伸ばし、またGFBの市場シェア、売上シェアの双方を伸長させました。

Fine Cutのカテゴリーでは、引き続き販売数量及び市場シェアを伸ばしました。GFBに加え、ブランド力のあるAmber LeafやOld Holbornが成長を牽引しました。

更に、JTIの成長を支えているのは「人財」です。先般、「Top Employer Global 2015」を受賞しましたが、これは、従業員が優れたパフォーマンスを発揮できるような職場環境づくりに関して、グローバルベースで高いスタンダードを設定して取り組んできた結果だと考えています。

また、e-cigaretteとして英国トップブランドの一つであるE-Litesを有するZandera社を買収し、Emerging Product分野におけるプレゼンスを拡大しました。

堅実な財務実績を牽引したのはプライシングです。コストの最適化に加え、20%を出資しているメガポリスへの出資効果が貢献し、為替一定ベースでの二桁成長を果たしました。

2015年は、GFBの数量成長と市場シェアのモメンタムが継続すると見込んでいます。加えて、Emerging Productへの投資、またこれまでプレゼンスが限られていた地域での自律的成長や新規市場への参入といった地理的拡大への投資を加速してまいります。

厳しい事業環境となりますが、2015年度は、為替一定ベースで調整後営業利益の8%成長を見込んでおり、JTIは引き続きJTグループの利益成長の牽引役を担ってまいります。

3,980

総販売数量 (億本)

-4.7%

対前年増減

2,622

GFB販売数量 (億本)

-2.0%

対前年増減

11,911

自社たばこ製品売上収益 (百万US\$)

-3.0%

対前年増減

+3.5%

為替一定ベース

4,253

調整後営業利益 (百万US\$)

+1.1%

対前年増減

+13.1%

為替一定ベース

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。

事業戦略

JTIの事業戦略の最優先事項は、引き続き質の高いトップライン成長と収益基盤の拡充です。JTIの事業戦略は不断の改善を基軸としています。

主要戦略：

- 競争優位性のあるブランドの構築及び育成
- 継続的な生産性の向上
- 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

Fine Cutの販売数量は11.1%伸長したものの、総需要の大幅な減少を主因に、総販売数量は4.7%減少し、3,980億本となりました。市場シェアは前年レベルを維持する一方、GFBの市場シェアは伸長し、シェアのモメンタムは継続しました。

JTIトータルでの売上シェア及びGFB売上シェアの双方が伸長しました。これは、ブランド・エクイティ強化や質の高い営業活動へ向けた投資を一貫して行ってきた成果であると自負しています。

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にあります。

財務実績を牽引したのはプライシングです。自社たばこ製品売上収益は、ロシア、台湾、英国及びウクライナを主因としたプライシング・商品ミックスの958百万ドルの改善により、3.5%増加しました。財務報告ベースでは、為替のネガティブな影響を受け、自社たばこ製品売上収益は3.0%減少しました。

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



1,296億本

Global Sales

1954年に発売された「Winston」は、JTIの成長を牽引するブランドの一つです。2007年には世界第2位のブランドに成長し、現在は100を超える市場で販売されています。



2014年において、Winstonは市場シェアを伸ばし、地理的プレゼンスを拡大しました。市場シェアは0.4ppt伸長し、9.6%となり、グローバルNo.2ブランドとしての地位をより強固なものとししました。また、Winstonがリーディングブランドであるロシア市場を含め、27の市場において、市場シェアは過去最高に達しました。特に、これまでプレゼンスの低かったアゼルバイジャン、ドイツ、スウェーデン、スイスや台湾といった市場でシェアを増やしました。また、ブラジル、エジプト、ハンガリー、オマーンやスーダンといった市場において発売を開始しました。



販売数量が最も多いトップ30の市場のうち、21市場において販売数量を増やし、26市場においてその販売数量は10億本を超えました。また、Fine Cutの成長モメンタムが継続し、販売数量は34.1%伸長するとともに、欧州での市場シェアを伸ばしました。



ブランドの2本柱であるWinston Core及びWinston XSの双方がWinstonの成長に貢献しました。

Winston Coreファミリーは、たばこ本来かつ高品質で、上質な味わいを提供します。Winston King Size, Winston Super SlimsやWinston 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。

スタイリッシュさが特徴のXSファミリーは、Winstonの新領域開拓を目的とし開発されました。市場投入からまだ日は浅いものの、既にFilter King Sizeセグメントではグローバルベースで1位、Fat Slimセグメントではグローバルベースで2位のポジションを獲得しています。

各ブランドの市場シェアは、当該ブランドが販売されている市場群での数字です。

このページは投資家の皆様にJTI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。

Camel



464億本

Global Sales

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。現在、85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プレミアム価格帯ではトップ5ブランドに入っています。伝統と本物の味わいといった強みを活かしながらも、常に進化することで成功しているブランドです。



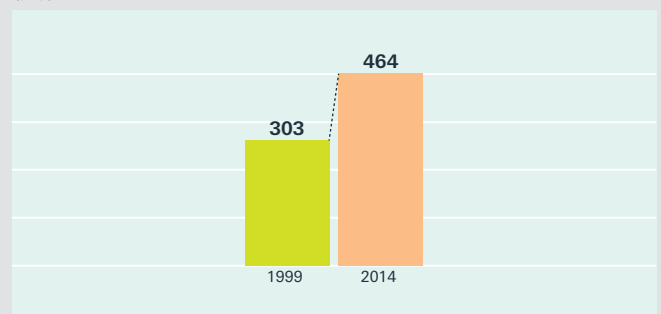
2014年において、Camelの市場シェアは0.5ppt伸長し、3.6%となりました。チェコ、ギリシャ、オランダ、ポーランドやトルコといった市場で過去最高の市場シェアを獲得しました。



トルコでは2014年5月に価格リポジショニングを実施しました。その後Camelの販売数量と市場シェアは大幅に増加し、第4四半期には市場No.1ブランドの地位を獲得しました。市場シェアは5ppt以上伸長し、7.9%に達しました。全てのラインエクステンションが成長に貢献しました。

グローバルベースでも、Camel Black & White、EssentialやActivateといった全てのラインエクステンションの販売数量が増加しました。また、Fine Cutのカテゴリーでも販売数量を伸ばし、フランスでNo.1 Fine Cutブランドとしてのポジションを維持しました。1999年のJTIによるブランド取得以来、Camelにとって2014年は過去最高の販売数量に達した年となりました。

Camel販売数量
(億本)

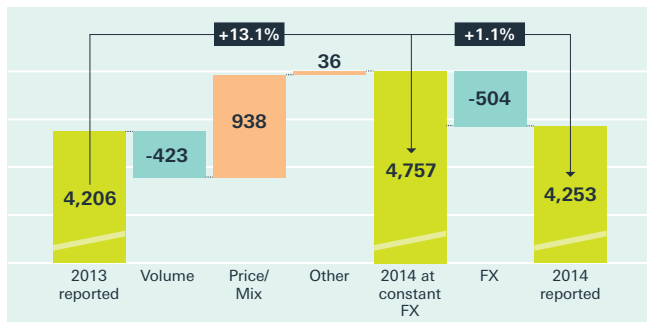


Review of Operations *continued* (事業概況)

海外たばこ事業

調整後営業利益は、プライシングに加え、コストの最適化、またロシアの大手物流会社・メガポリスへの20%の出資を含む事業基盤拡充の施策が貢献し、為替一定ベースで13.1%増加しました。財務報告ベースの調整後営業利益は、為替のネガティブな影響を受け、1.1%の増加となりました。

調整後営業利益
(百万US\$)



GFB販売数量実績

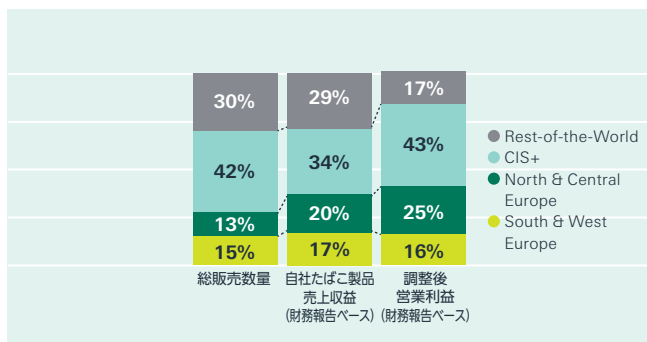
2014年において、GFB販売数量は対前年で2%減少し、2,622億本となった一方、様々な市場でシェアを伸ばしました。

強固なブランド・エクイティに加え、革新的な製品をベースにGFBは12ヶ月移動平均ベースでは、対前年0.5ppt増の14.3%の市場シェアを獲得しました。また、コーカサス地域、アイルランド、ヨルダン、ロシア、台湾やトルコといった市場で、トップブランドの地位を維持しました。

総販売数量のうち、GFBの占める割合は1.8ppt増加し、65.9%となりました。GFBの伸長に加え、プライシングの機会を確実に捉えたことで、GFBの売上シェアも0.6ppt伸長し、14.4%に達しました。

クラスター別実績

クラスター別の内訳



	South & West Europe	North & Central Europe	CIS+	Rest-of-the-World	億本 Total JTI
総販売数量	598	516	1,657	1,208	3,980
GFB販売数量	514	278	1,157	672	2,622

South & West Europe

2014年の下期では、経済環境の回復の兆しがみられ、総需要の減少率は2013年との比較で改善しました。

総販売数量は対前年で2.2%減少したものの、オランダ、ベルギー、ルクセンブルグといった市場やポルトガル、スペインでの数量増がイタリアでの減少を相殺し、GFB販売数量は対前年でフラットに推移しました。また、ベルギー、フランス、ギリシャ、ルクセンブルグ、オランダ、スペイン、スイスといった市場を含め、クラスター内のほぼ全ての市場において市場シェアを伸ばしました。

フランスでは、総販売数量は2.1%減少、GFB販売数量は1.0%減少したものの、総需要の減少幅に比べ良い実績となりました。また、Fine Cutの販売数量は7.1%増加となりました。市場シェアはWinstonとCamelに牽引され0.8ppt伸長し、20.8%に達しました。

イタリアでは、バリュー価格帯に投入したBenson & Hedgesが販売数量を28.6%伸ばしました。Fine Cutの販売数量は、GFBが牽引し、8.3%の増加となりました。イタリア市場におけるJTIの事業基盤は揺るぎないものであり、2015年では利益貢献の面での好転を見込んでいます。

スペインでは、Winston、CamelやBenson & Hedgesがドライバーとなり、総販売数量は0.6%増加、GFB販売数量は4.9%増加しました。Fine Cutの販売数量についても、Winston及びCamelが牽引し、2.2%増加しました。市場シェアは、0.7ppt伸長し、21.7%となりました。

South & West Europeクラスターの自社たばこ製品売上収益及び調整後営業利益は、総販売数量の減少に加え、フランスとイタリアを要因として、大幅な影響を受けました。これら市場での値上げが出来なかったことを主因とし、為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益は5.1%減少、また為替一定ベースの調整後営業利益は10.3%減少しました。

MEVIUS



178億本

Global Sales



1977年にMild Sevenの名称で発売されたMEVIUSは、日本市場で1位の販売数量を誇るブランドです。海外市場では、アジアを中心に、18ヶ国以上で発売されています。また、MEVIUSの更なる地理的拡大に向け、アゼルバイジャンやスイスといった新しい市場での発売を開始しており、更なる新市場への投入に向けて、準備を進めています。

2014年では台湾でのダウントレーディングを主因とし、MEVIUSの販売数量は、178億本となりました。

市場シェアは0.1ppt減少し、2.4%となったものの、MEVIUSの販売数量が多い複数のアジア市場においてプレミアム価格帯内での市場シェアを伸ばしました。また、ロシアの極東地域においてはNo.1プレミアムブランドの地位を獲得しました。

Benson & Hedges

109億本

Global Sales



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す。

2014年では、North & Central Europeクラスターで数量を伸ばしたものの、Benson & Hedgesの販売数量は、109億本となりました。市場シェアは、0.1ppt伸長し、1.9%となりました。

Silk Cut

29億本

Global Sales



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。

2014年では、アイルランドと英国における総需要の減少により、Silk Cutの販売数量は、29億本となりました。

LD



449億本

Global Sales



1999年にロシア市場で発売を開始したLDは、発売開始以降瞬く間に販売数量を伸ばし、今ではインターナショナルブランドとして、バリュー価格帯において地位を確立しています。

2007年以降、LDはJTIの全クラスターにおいて成長を続け、現在では42ヶ国で販売されています。また、Fine Cutを含め、常にポートフォリオの拡充を図り、消費者のニーズを捉えてきました。

2014年では、ロシアでの総需要の減少と競争激化の影響を主因とし、LDの販売数量はほぼ前年の水準で推移し、449億本となりました。一方、ロシアを除くと、スリム巻きの商品ラインアップやFine Cutが牽引し販売数量は7.3%増加と、大幅な伸びを見せました。

市場シェアは0.4ppt伸長し、5.9%となりました。

Glamour

72億本

Global Sales



2005年に発売を開始したGlamourは、JTIの主カースーパースリムブランドです。

2014年ではGlamourの主要市場における総需要の減少を主因とし、総販売数量は、72億本となりました。市場は、0.1ppt減少し、1.0%となりました。

Sobranie

26億本

Global Sales



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。

2014年において、厳しい事業環境にもかかわらず、Sobranieの販売数量は15.1%増加し、26億本となりました。市場シェアは0.1ppt伸長し、0.6%となりました。

各ブランドの市場シェアは、当該ブランドが販売されている市場群での数字です。

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。

Review of Operations *continued* (事業概況)

海外たばこ事業

North & Central Europe

2014年、North & Central Europeクラスターは力強い財務実績を達成しました。総販売数量は0.8%増加、GFB販売数量は5.4%増加しました。好調な販売数量を牽引したのは、チェコ、ドイツ、ハンガリーといった市場でした。

市場シェア、売上シェアともに引き続き伸長し、特にチェコ、ドイツ、ハンガリー、アイルランド、ポーランドや英国でのシェア増を達成しました。

オーストリアでは、Winston、CamelやBenson & Hedgesといったブランドが牽引し、GFB販売数量が5.6%増加した一方、総販売数量は2.0%の減少となりました。市場シェアは0.2ppt減少し、32.0%となりました。

英国では、総需要の減少により販売数量が影響を受けたものの、市場シェア及び売上シェアは引き続き伸長し、それぞれ40%を超えました。ブランドへの投資を一貫して実践してきたことで、紙巻たばこではSterling、Fine CutではAmber LeafがNo. 1の地位を堅持しました。なお、Amber Leafは英国市場においてNo. 1たばこブランドとなっています。

良好なプライシング環境と好調な販売数量により、North & Central Europeクラスターの為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益は7.7%増加、為替一定ベースの調整後営業利益は12.8%増加しました。

CIS+

2014年はカザフスタン、ロシア及びウクライナにおける総需要の減少により、CIS+クラスターの総販売数量は10.5%減少しました。我々の強力なブランド・エクイティをもってしても、GFBの販売数量は6.5%の減少となりました。しかしながら、下期ではGFBが牽引し、ロシアにおける総販売数量のトレンドに改善がみられました。

また、CIS+クラスター各国で、GFBの市場シェアが伸長しました。

ロシアでは、2014年において総需要が9.5%減少する一方、JTIが価格帯のリーダーであるサブプレミアム価格帯と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。Winstonの成長モメンタムが継続し、シェアは0.7ppt伸長、過去最高の15.0%となりました。また、CamelとSobranieは、対前年の水準に市場シェアを堅持しました。更に、LDのシェアは第4四半期において、我々が見込んだ通り伸長しました。

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、引き続き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。その結果、為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益は8.5%増加、為替一定ベースの調整後営業利益は31.5%増加しました。

Rest-of-the-World

Rest-of-the-Worldクラスターでは、中東の幾つかの市場で政情不安が継続したものの、総販売数量は0.8%増加、GFB販売数量は2.1%増加しました。

JTIの市場シェアはカナダ、マレーシア及びトルコで伸長しました。

台湾では、市場シェアと売上シェアの双方でNo.1の地位を堅持しています。Winstonのシェアは1.2ppt増し4.8%となり、MEVIUSのシェア減を一部相殺しました。MEVIUSについては、第4四半期において販売数量、市場シェア双方で回復の兆しが見られました。

トルコでは、Camelの数量増に牽引され、総販売数量は2.3%増加、GFB販売数量は0.7%増加しました。市場シェアは2.4ppt伸長し、29.0%となりました。なお、CamelとWinstonの市場シェアの合計は、20%に達しました。

Rest-of-the-Worldクラスターの為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益はフラットに推移した一方、為替一定ベースの調整後営業利益については3.8%減少しました。

今後の見通し

JTIは今後もJTグループの利益成長の牽引役として、その役割を果たしていきます。

2015年、事業環境は引き続き厳しいものとなり、多くの地域において極めて不安定な状況が継続すると見込んでいます。引き続き、ブランド・エクイティの強化と地理的拡大を進めていくことで、シェア伸長のモメンタム継続を目指します。これにより、GFB販売数量は成長路線へ回帰する見込みです。

また、Zandera社の買収を完了したことで、2015年では、特にEmerging Productのポートフォリオに対する投資を強化していきます。更に、これまでプレゼンスが限られていた地域での自律的成長を促進させるとともに、将来の成長を確実なものとするため、新規市場への参入の機会を追求していきます。

2015年、為替一定ベースの利益成長の見込みは8%であり、短期的利益の追求だけでなく、長期での持続的な成長を担保するための投資とのバランスを取ったものとなっています。

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、過去数年にわたり幾つかの買収を実現し、ポートフォリオの拡充を図っております。

Ploom & E-Lites

2014年11月、JTIはZandera社の買収を完了しました。Zandera社は、英国のe-cigarette市場におけるトップブランドの一つ「E-Lites」を有する会社です。買収に伴い、我々のEmerging Productsチームは、ブランドのみならずe-cigaretteに関する様々な知見を得ることができました。

現在、我々は「Heat-not-burn」と「e-cigarette」両方のカテゴリにおける取り組みを進めており、既に幾つかの市場で各カテゴリの製品を販売しています。Ploomは、オーストリア、フランス、イタリア、日本、韓国及び英国の6市場で発売されており、E-Litesについては英国市場で販売されています。

Emerging Productについては、我々としてもまだ学ぶことが多い分野です。PloomやZerostyleを市場に新規投入した時と同じように、製品の早期上市へ向けて引き続き取り組んでいきます。これらの取り組みを通じて、製品開発やマーケティング、製品の流通販売に関する経験を蓄積してまいります。

今後はEmerging Productポートフォリオへの投資を強化する予定です。例えば、Ploomの製品アップグレード、E-Litesの販売拡大、更には新しい革新的な製品のテストマーケットといった取り組みを、幾つかの市場において進めていきます。



Fine Cut

欧州市場において、JTIのFine Cutは引き続き市場シェアを伸長させました。Fine Cutには、Roll-your-ownとMake-your-ownといったカテゴリが含まれます。2014年では、JTIのFine Cutの販売数量の成長は加速し、11.1%増加しました。特にGFB Fine Cutについては、主にWinston、Camel、LDに加えBenson & Hedgesが貢献し、販売数量は32.7%増という力強い成長を達成し、JTI全体のFine Cutを牽引しました。

2014年、欧州での市場シェアは1.6ppt伸長し、18.8%に達しました。特に、フランス、アイルランド、ポーランド、スペイン、スイスや英国といった市場で市場シェアを伸ばしました。

Amber Leafは、アイルランド、スペインや英国で市場シェアを伸ばし、引き続き好調な実績を達成しました。また、Old Holbornについては、ギリシャ、スイス及び英国で市場シェアを伸ばしました。

JTIは、オーストリア、フランス、ギリシャ、アイルランド、ルクセンブルグ、スペイン、スイスや英国といったFine Cutの市場で、1位もしくは2位の市場シェアを堅持しました。

今後もFine Cutカテゴリの更なる充実に向け、イノベーティブな製品の開発に取り組み、着実な実績の達成に向け注力してまいります。



Shisha

JTIは2013年3月に水たばこ事業へ参入し、その後、製品の品質改善、ポートフォリオの最適化や製品ラインアップのリニューアルを図ってまいりました。

また、主要市場におけるプレゼンス拡大と基盤強化を継続して進めてきました。

2014年では、水たばこの販売数量は2万1千トンとなりました。



各ブランドの市場シェアは、当該ブランドが販売されている市場群での数字です。

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。

Review of Operations *continued* (事業概況)

国内たばこ事業

2014年1-12月実績 (Like-for-Likeベース)



佐伯 明
たばこ事業本部長

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。

2014年度の総需要は1,862億本と、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ついて、JTは、上位10銘柄のうち、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。

国内たばこ事業は、2014年4月の消費税増税後、20円値上げを行ったブランドを中心に、お客様リテンション施策などの販売促進を強化してまいりました。

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勝つため、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。

秋以降には、「ピース」「キャビン」「キャスト」といったブランドから、より付加価値の高い製品を積極的に投入いたしました。ベースラインよりも高価格帯の製品であるにもかかわらず、お客様からのご支持をいただいております。

6,498
自社たばこ製品売上収益 (億円)

-1.0%
対前年増減

2,387
調整後営業利益 (億円)

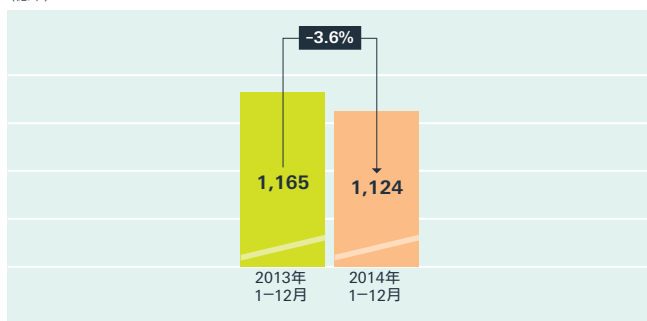
+1.8%
対前年増減

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。

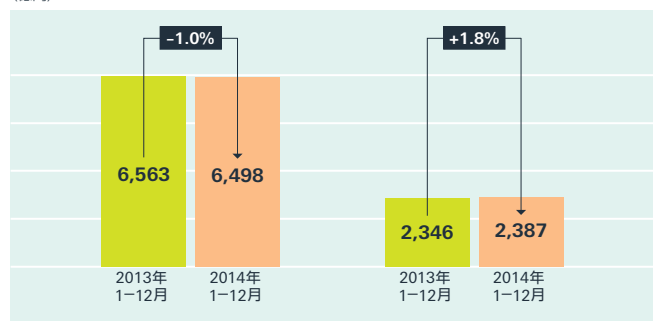
事業実績 (販売数量/財務実績)

- ブランド・エクイティ強化は貢献し、単価効果が発現
 - 2014年の販売数量は当初見込み通り、対前年3.6%の減少の1,124億本
 - 20円値上げを行ったブランドへの販売促進及び、付加価値の高い新製品の投入による単価効果が貢献し、自社たばこ製品売上収益は、対前年-1.0%の6,498億円
 - 調整後営業利益は、単価効果に加え、効率的な経費執行により、対前年+1.8%の2,387億円

販売数量
(億本)




自社たばこ製品売上収益と調整後営業利益
(億円)



注カブランド

MEVIUS
imagineering the future

メビウス



- 更なる進化に向けて、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.1¹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。
- 時代の流れに合わせた進化とブランド拡張により、2015年2月末時点で33銘柄を擁している。

SevenStars
★★★★★★

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。
- 2015年2月末時点で14銘柄のラインアップを擁している。

PIANISSIMO

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²タール1mgメンソール商品を発売。
- 2015年2月末時点で9銘柄を擁している。

1 出典：(社)日本たばこ協会

2 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

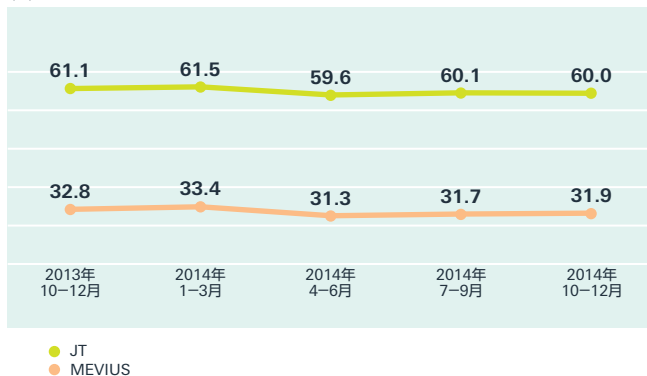
Review of Operations *continued* (事業概況)

国内たばこ事業

事業実績 (シェア実績)

- 競争が激化する中、MEVIUSを中心にシェアは堅調に推移
– 2014年度累計では60.4% (対前年+0.1ppt) とシェア減少

JT、MEVIUSのシェア推移 (%)



2014年は競合他社による価格戦略を含めた販促活動が活発化し、競争環境が厳しさを増す中でも、我々のシェアは底堅く推移いたしました。

特に、MEVIUSは、メビウス・プレミアム・メンソール・オプションを中心に堅調な実績となっており、これまでのブランド投資に支えられたエクイティの強さを示しました。



喫煙は、あなたにとって肺がんの原因の一つとなり、心筋梗塞・脳卒中の危険性や肺気腫を悪化させる危険性を高めます。未成年者の喫煙は、健康に対する悪影響やたばこへの依存をより強めます。周りの人から勧められても決して吸ってはいけません。人により程度は異なりますが、ニコチンにより喫煙への依存が生じます。

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。

事業戦略

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、そのためにも中長期的な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
 - 注カ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

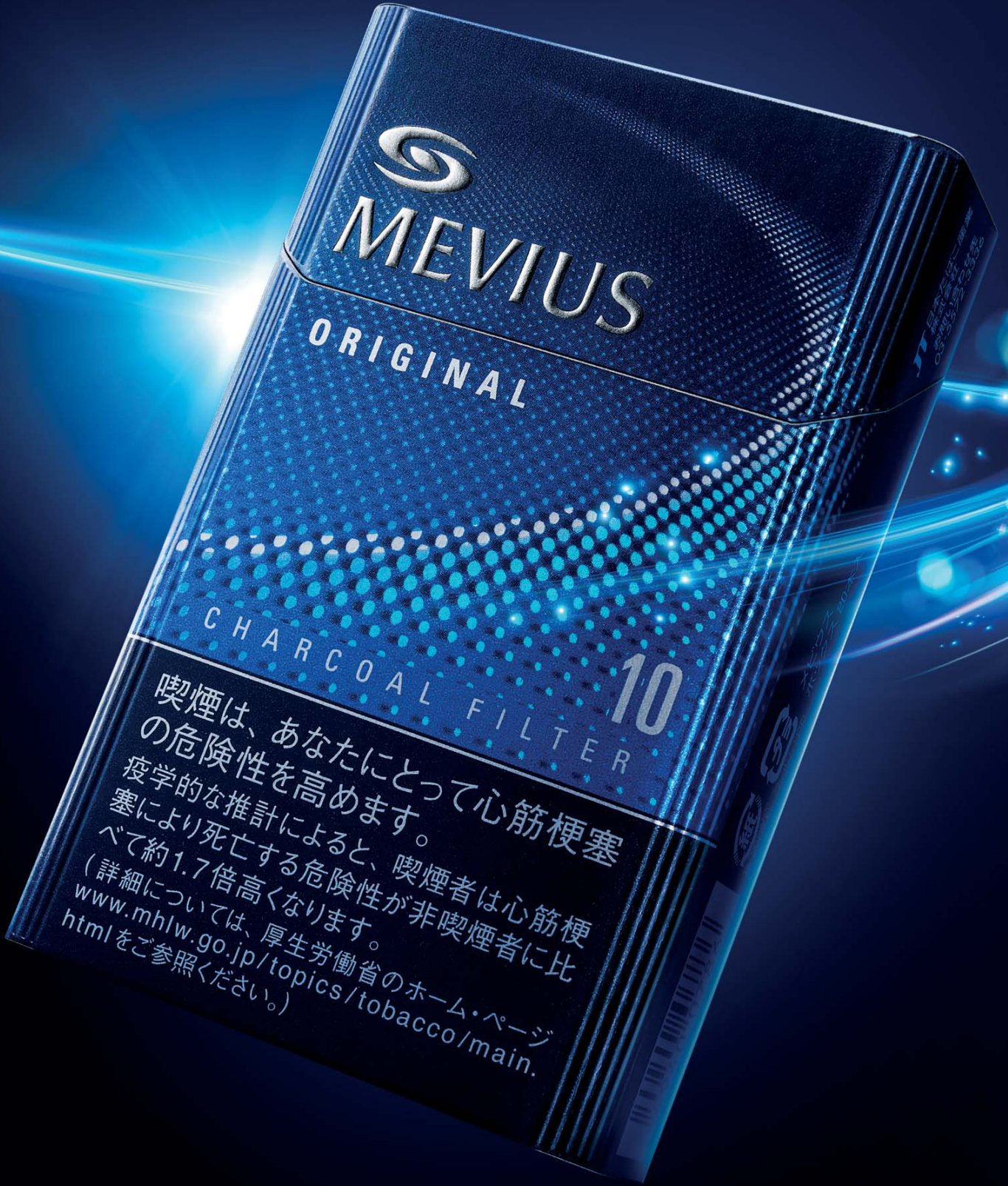
見通し

2015年は新たな運営体制がスタートする年となります。2015年4月には営業力強化に向けた営業体制の再編、コスト競争力強化のための製造拠点の統廃合を実施いたします。

これにより、競争環境が激化する日本市場において、お客様のニーズをよりの確につかみ、迅速に変化に対応する体制を構築するとともに、コスト競争力についても一層強化してまいります。

加えて、引き続きMEVIUSを中心としたブランド・エクイティ強化を継続いたします。

国内たばこ事業は、高い競争優位性を保持する利益創出に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いきます。



喫煙は、あなたにとって心筋梗塞の危険性を高めます。
疫学的な推計によると、喫煙者は心筋梗塞により死亡する危険性が非喫煙者に比べて約1.7倍高くなります。
(詳細については、厚生労働省のホームページ www.mhlw.go.jp/topics/tobacco/main.html をご参照ください。)

Review of Operations *continued* (事業概況)

医薬事業

2014年1-12月実績 (Like-for-Likeベース)



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。

事業戦略

- 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
- 各製品の価値最大化

業績概況

【国内の状況】

- 上市
 - 高リン血症治療剤「リオナ錠250mg」
 - スギ花粉症を対象とした減感作療法 (アレルゲン免疫療法) 薬「シダトレンスギ花粉舌下液」
- 室内塵ダニアレルギー疾患を対象とした減感作療法 (アレルゲン免疫療法) 薬「TO-203」: 鳥居薬品が製造販売承認申請 (2015年1月)

658

売上収益 (億円)

+76

対前年増減 (億円)

-73

調整後営業利益 (億円)

+63

対前年増減 (億円)

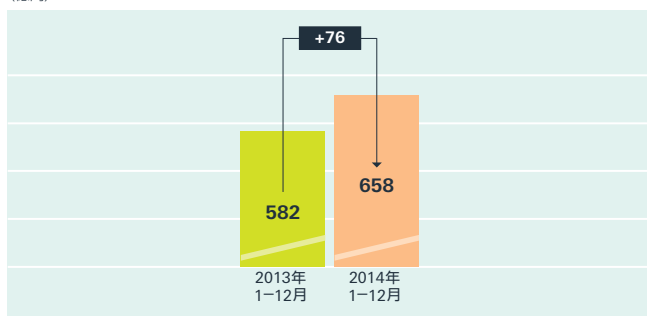
【導出品の状況】

- JAK阻害剤「JTE-052」
LEO Pharma社へ皮膚外用剤としての日本を除く全世界の独占的開発・商業化権を導出
- Elvitegravir (抗HIV薬)
 - 「Vitekta」(単剤): 米国で承認取得
 - E/C/F/TAF配合錠 (新規配合錠): 米国・欧州で承認申請
- Trametinib (メラノーマ治療薬)
 - 「Mekinist」(単剤): 欧州で承認取得
 - dabrafenib併用療法: 米国で適応拡大承認取得

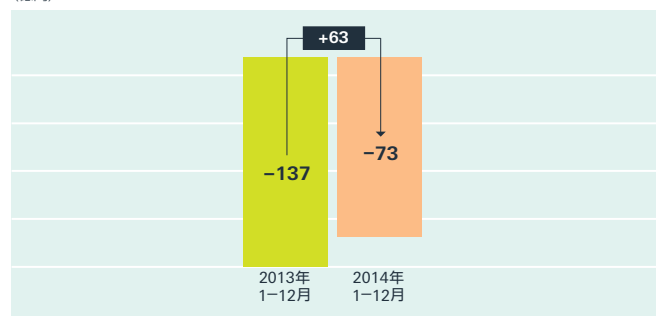
事業実績 (財務)

- 「Stribild」を中心とした導出品の販売拡大に伴う海外ロイヤリティ収入の増加、また、鳥居薬品において、「リオナ錠」、「スタリビルド配合錠」等が伸長し、売上収益は対前年76億円の増収
- トップラインの伸長を主因として、対前年63億円の損益の改善

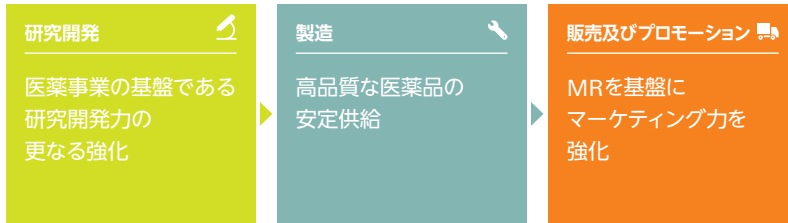
売上収益 (億円)



調整後営業利益 (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。

- 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

高品質な医薬品を安定的に患者様にお届けできる体制を確立しています。また、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っていることに加え、他社への製造委託も行うことで、より効率的な製造体制の構築を図っています。

- 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）の維持管理をはじめ、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つな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、499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医療現場の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 (2015年2月5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)/ cobicitat/ emtricitabine/ tenofovir alafenamide 配合錠	HIV感染症/経口	インテグラーゼ阻害/ 逆転写酵素阻害	HIV(ヒト免疫不全ウイルス)の増殖に関わる2つの酵素の働きをインテグラーゼ阻害剤と核酸系逆転写酵素阻害剤により阻害し、ウイルス量を低下させる
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・外用	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 γ 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 γ 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及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
JTT-252	2型糖尿病/経口	SGLT1阻害	小腸の糖吸収トランスポーター(SGLT1)を阻害し、高血糖を是正する
JTK-351	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し、ウイルス量を低下させる

(注) 開発段階の表記は投薬開始を基準とする

*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し、ウイルス量を低下させる	(適応: HIV感染症) 新規配合錠 (elvitegravir/cobicitat/emtricitabine/tenofovir alafenamide) 米国・欧州 申請中
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 dabrafenib併用) Phase 3
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	
JTE-052	LEO Pharma社	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	

*2015年3月2日より、GlaxoSmithKline社のオンコロジー領域の製品やパイプライン化合物はNovartis社に移管されております。

開発段階	Phase 1	Phase 2	Phase 3	申請準備中	申請中	備考
国内:申請準備中	●●●●				○	新規配合錠 JTK-303 (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:申請中	●●●●				●	導入品 (ALK社) 鳥居薬品と共同開発
海外:Phase 1	●	○	○	○	○	自社品
海外:Phase1	●	○	○	○	○	自社品
国内:Phase1	●	○	○	○	○	自社品

Review of Operations *continued* (事業概況)

加工食品事業

2014年1-12月実績 (Like-for-Likeベース)



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。

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

*ステープル: 冷凍麺、パックご飯、焼成冷凍パン

1,612

売上収益 (億円)

+40

対前年増減 (億円)

14

調整後営業利益 (億円)

+8

対前年増減 (億円)

業績概況

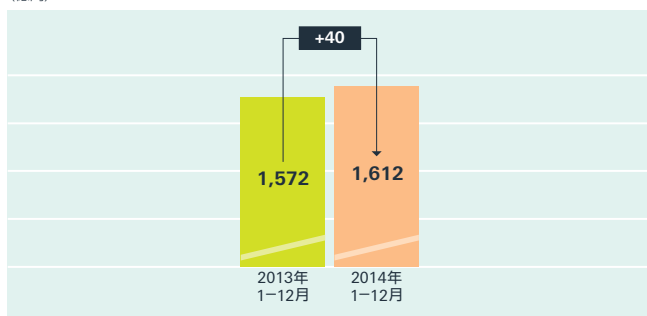
- 加工食品事業につきましては、冷凍麺・冷凍米飯・パックご飯、焼成冷凍パンといったステープル(主食)商品を中心とした冷凍・常温加工食品、首都圏を中心に店舗を展開するベーカリー及び酵母エキス調味料、オイスターソース等の調味料を主力とし、事業展開を図っています。
- 冷凍・常温加工食品、ベーカリー、調味料事業全ての分野において売上を伸ばしています。

事業実績(財務)

- 売上収益は、ステープル(主食)、弁当商材が伸長し、40億円の増収
- 調整後営業利益は、円安、原材料費高騰の影響があったものの、増収の影響が上回り、8億円の増益

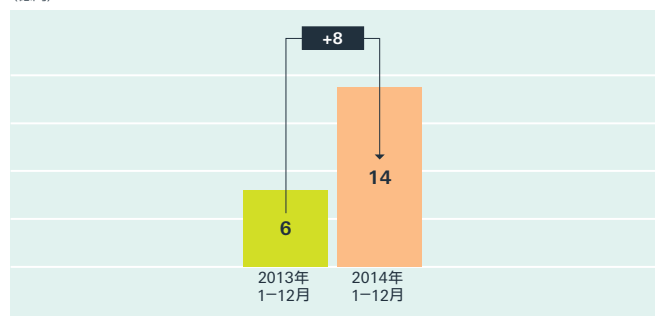
売上収益

(億円)



調整後営業利益

(億円)



バリューチェーン



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

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しました。また、冷凍麺ではうどんの新製法「丹念仕込み『綾・熟成法』」を開発し、これにより、うどんの高品位・高付加価値化を実現することが可能となりました。

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はもとより、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持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い品目の拡大や優位な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

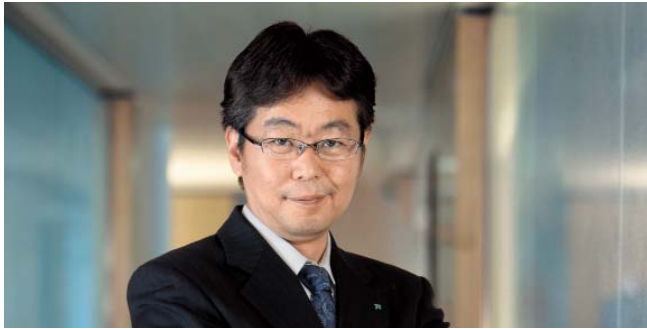
バリューチェーン全体を通しての食の安全を追求

- 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。

Review of Operations *continued* (事業概況)

飲料事業

2014年1-12月実績 (Like-for-Likeベース)



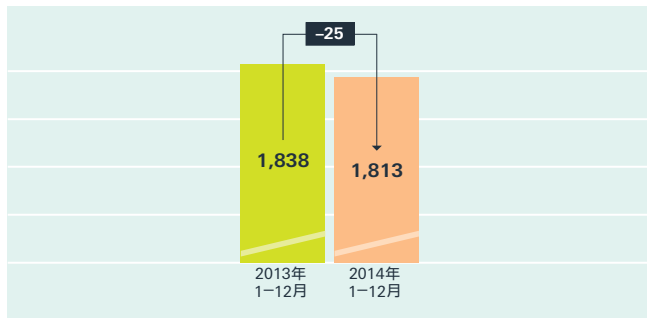
松田 剛一
飲料事業部長



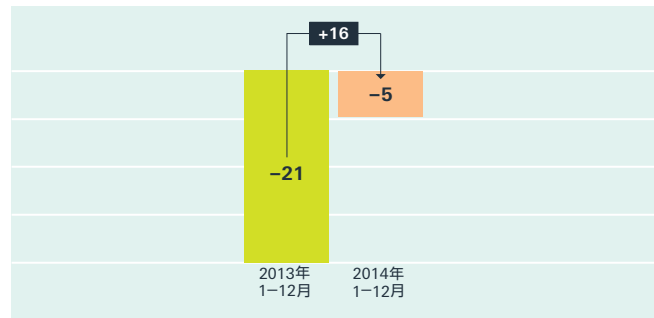
業績概況

- 夏場の天候不順及び手売り販路での競争激化により、売上収益は減収となりました。
- 一方、効率的な経費執行により損益は16億円の改善となりました。

売上収益
(億円)



調整後営業利益
(億円)



飲料製品の製造販売事業からの撤退について

(2015年2月4日リリース)

2015年2月4日、当社は、JT飲料製品の製造販売事業から撤退することを発表いたしました。具体的には、JT飲料事業部およびジェイティ飲料株式会社で行っているJT飲料製品の製造・販売を、2015年9月末を目途に終了することを予定しています。

当社は、1988年に飲料事業に参入し、以来、グループ経営理念である4Sモデルに掲げる、お客様の満足度を高めることがJTグループの持続的成長に繋がるとの考えのもと、「ルーツ」や「桃の天然水」に代表される市場の先駆者たる商品を展開してまいりました。

しかしながら、飲料市場全体が成熟し、事業規模が優劣を決する構造にあることや商品ライフサイクルが短期化する中で、安定的且つ継続的な収益基盤を確保するためには、積極的な販促活動で規模を追求しつつ、高品質・独自性を追求した商品を短期間で開発し続けることが不可欠な厳しい事業環境にあります。

このような状況を踏まえ、将来の成長戦略について検討を重ねた結果、JTグループの中長期的な成長に貢献していくことは困難であると判断し、経営資源の配分など全体最適の観点から、2015年9月末を目途にJT飲料製品の製造販売事業から撤退することと致しました。

ジャパンビバレッジグループおよびジェイティエスターグループは従来通り自販機オペレーター事業を継続し、今後様々な可能性を検討する予定です。

お客様におかれましては、事業開始以来、長きにわたり、当社飲料製品にご愛顧を賜り、誠に有難うございました。厚く御礼申し上げます。

*なお、当決定による2014年12月期連結業績への影響はありません。2015年12月期への影響は未定です。

JT Group and Sustainability

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良く果たし、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、様々なステークホルダーにとっての利益をより良い形で実現していくものだと思信しています。

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「JTグループサステナビリティレポート FY2014」をご参照ください。弊社ホームページにてご覧いただけます。

<http://www.jti.co.jp/csr/report/index.html>



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得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、社長へ報告し、対策の承認を得ることとしています。

以下に記載するリスクは、当社グループの事業運営なら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があります。

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。

*2015年2月に、JT飲料製品の製造販売事業からの撤退について発表しております。

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、税収の減少につな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つながります。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ともに、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、利益の減少につながるおそれがあります。また、不正取引への対応に係る負担が、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.社ならびに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年にわたって、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、カナダ国政府なら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なら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、不正取引の増加につながるおそれがあり、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得ます。

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、国毎に異なると考え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、事業運営なら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、農産物の生産に係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、2014年12月31日現在、19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149ページ記載の「訴訟」をご参照ください。

7. 自然災害

地震、台風、洪水、火山の噴火をはじ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。東日本大震災では、当社グループも人的なら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わた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。ただし、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、外貨建有利子負債等の保有によるヘッジを行い、リスクを低減する。

Corporate Governance

意思決定・業務執行・監督

概要

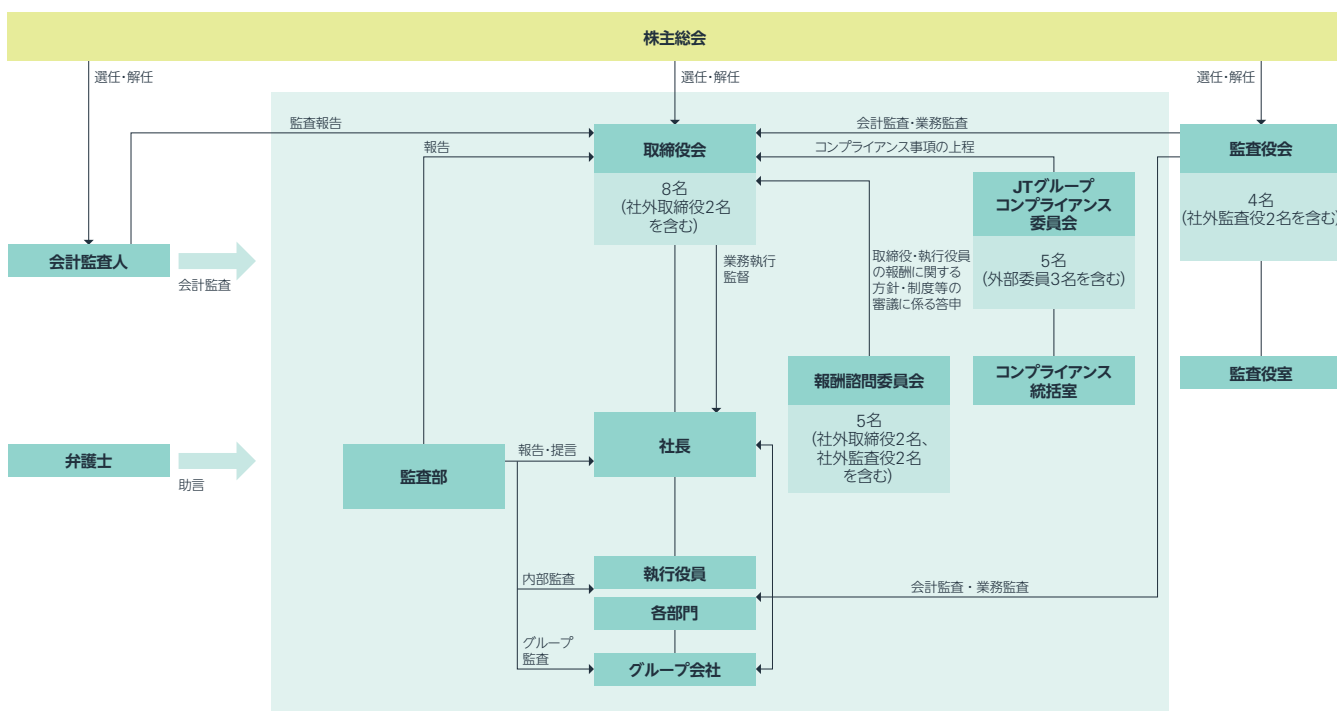
当社は、不確実性の高い経営環境に対応し、中長期にわたる持続的な利益成長を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化が経営上の重要課題の一つと考えています。当社は、これまで、迅速かつ高品質な意思決定、効果的・効率的な業務執行及び監督・助言機能の強化を目的とした改善に取り組んできました。今後も、これらの仕組みを継続的に改善し、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組んでまいります。

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)	取締役会人数の適正化 (2000年)	執行役員制度の導入 (2001年)
アドバイザリー・コミッティの設置 (2001年)*	執行への権限委譲強化 (2000年、2008年、2011年)	
報酬諮問委員会の設置 (2006年)	社外取締役制度の導入 (2012年)	

*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3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営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。

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、取締役に対し、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。2014年度は11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。

構成	- 8名 (うち、社外取締役2名)
2014年度平均出席率	- 取締役 97%
	- 監査役 98%

*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: 500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*
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：24,400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*
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：23,800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）

2014年6月
株式会社リクルートホールディングス
社外取締役（現任）



大久保 憲朗*
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：9,900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: 15,500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: 12,100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。

Corporate Governance *continued*

意思決定・業務執行・監督

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りません。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。

構成 - 4名(うち、社外監査役2名)

2014年度平均出席率 - 100%



中村 太
常勤監査役

生年月日: 1957年11月23日生

任期: 2015年3月から4年

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: 2015年3月から4年
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)



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: 2015年3月から4年
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)



大林 宏
監査役(社外監査役)

生年月日: 1947年6月17日生
任期: 2015年3月から4年
所有株式数: 0株

1970年4月
司法修習生

1972年4月
検事任官

2001年5月
法務省保護局長

2002年1月
同省大臣官房長

2004年6月
同省刑事局長

2006年6月
同省法務事務次官

2007年7月
札幌高等検察庁検事長

2008年7月
東京高等検察庁検事長

2010年6月
検事総長

2010年12月
検事総長退官

2011年3月
弁護士登録

2011年4月
大和証券株式会社
社外監査役(現任)

2013年6月
三菱電機株式会社
社外取締役(現任)

2014年6月
新日鐵住金株式会社
社外監査役(現任)

2015年3月
当社監査役(現任)

Corporate Governance *continued*

意思決定・業務執行・監督

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、社外監査役の今井監査役、大林監査役は、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取っております。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取っております。

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、取締役会に付議する事項のほか、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とする経営上の重要事項については、社内の責任権限に関する規程により、明確な意思決定プロセスを定め、迅速に意思決定を行える体制としています。

執行役員一覧は150ページをご参照ください。

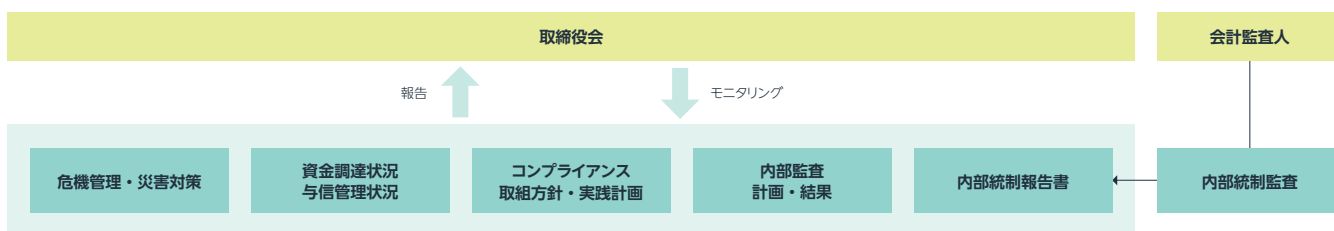
Corporate Governance *continued*

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。2014年度には、2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社長及び取締役会に対し報告しています。

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社長へ報告し、対策の承認を得ることとしています。

JTグループのリスク情報については、46ページ「リスクファクター」をご参照ください。

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。2014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」につきましても、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12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 ^(注1)	ストック・オプション報酬 ^(注2)	
取締役(社外取締役を除く)	423	235	102	86	8
監査役(社外監査役を除く)	54	54	—	—	2
社外役員	41	41	—	—	4
計	517	329	102	86	14

注1. 役員賞与は、支給予定の額を記載しております。

2. スtock・オプション報酬は、2014年12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12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	56	34	21	111

2014年12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	2014年9月19日
付与対象者の区分及び人数	取締役(社外取締役を除く) 6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35,600株、 執行役員に対し33,200株、合計68,800株(新株予約権1個につき200株)