

日本たばこ産業株式会社
アニュアルレポート 2015年度



2015年12月31日終了年度



目次

将来に関する記述等についてのご注意

本資料には、当社又は当社グループの業績に関連して将来に関する記述を含んでおります。かかる将来に関する記述は、「考えています」「見込んでいます」「予期しています」「予想しています」「予見しています」「計画」「戦略」「可能性」等の語句や、将来の事業活動、業績、事象又は条件を表す同様の語句を含むことがあります。将来に関する記述は、現在入手できる情報に基づく経営者の判断、予測、期待、計画、認識、評価等を基礎として記載されているに過ぎません。これらの記述ないし事実又は前提（仮定）については、その性質上、客観的に正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もなく、当社としてその実現を約束する趣旨のものでもありません。また、かかる将来に関する記述は、さまざまなリスクや不確実性に晒されており、実際の業績は、将来に関する記述における見込みと大きく異なる場合があります。その内、現時点で想定される主なものとして、以下のような事項を挙げることができます（なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません）。

- (1) 喫煙に関する健康上の懸念の増大
- (2) たばこに関する国内外の法令規則による規制等の導入・変更（増税、たばこ製品の販売、国産業たばこの買入れ義務、包装、ラベル、マーケティング及び使用に関する政府の規制等）、喫煙に関する民間規制及び政府による調査の影響等
- (3) 国内外の訴訟の動向
- (4) 国内たばこ事業、海外たばこ事業以外へ多角化する当社の能力
- (5) 国際的な事業拡大と、日本国外への投資を成功させる当社の能力
- (6) 市場における他社との競争激化、銘柄嗜好の変化及び需要の減少
- (7) 買収やビジネスの多角化に伴う影響
- (8) 国内外の経済状況
- (9) 為替変動及び原材料費の変動
- (10) 自然災害及び不測の事態等



Management

- 001 財務ハイライト
- 002 At a Glance
- 004 過去5年分の主要財務情報
- 006 会長及び社長からのメッセージ
- 008 CEOビジネスレビュー
- 010 経営理念、戦略フレームワーク及び経営資源配分
- 012 経営計画2016
- 013 各事業の役割及び戦略
- 014 業績指標



Operations & Analysis

- 017 業界概要
 - 017 たばこ事業
 - 019 医薬事業
 - 020 加工食品事業
- 021 事業概況
 - 021 たばこ事業バリューチェーン
 - 022 海外たばこ事業
 - 028 特集: Emerging products
 - 030 国内たばこ事業
 - 034 医薬事業
 - 038 加工食品事業
- 040 リスクファクター
- 044 JTグループとサステナビリティ



Corporate Information

- 046 コーポレート・ガバナンス
- 058 JTグループの歴史
- 062 規制及び重要な法令
- 065 訴訟
- 066 役員、監査役及び執行役員
- 067 JTIのExecutive Committeeメンバー
- 067 会社概要



Shareholder Information

- 068 株式情報



Financial Information

- 072 財務概況
- 080 連結財務諸表
- 086 事業セグメント

- 090 用語解説

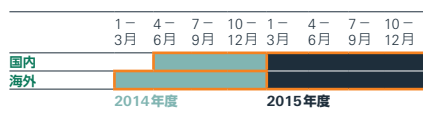
Financial Highlights

2015年度は、IFRSの基準に則り、第3四半期において飲料事業を非継続事業に分類しております。これに伴い、2015年度、2014年度の連結損益計算書及び一部開示情報につきまして、継続事業と非継続事業を区分しております。

2015年度につきましては、事業パフォーマンスを適切にご理解いただくため、主に継続事業ベースでの比較分析を示しております。

2015年度実績の比較情報について

財務報告ベース

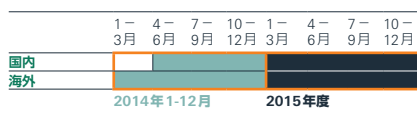


[Financial Information] に記載の連結財務諸表につきましては、財務報告ベースの実績を示しております。

また、2014年度は決算期変更の経過期間となっております。よって、2015年度実績と比較可能な数値として、2014年度を2014年1月1日から2014年12月31日とした場合の数値 (Like-for-Like ベース) を示しております。

Like-for-Like ベース

(2014年1-12月参考数値との比較)



連結財務諸表以外につきましては、各事業を1-12月ベースとした数値を示しております。

2014年1-12月期における継続事業からの「売上収益」「営業利益」「調整後営業利益」及び全社「親会社の所有者に帰属する当期利益」につきましては、監査対象である有価証券報告書「経理の状況」に記載されております。

財務ハイライト

2015年度

(2015年12月31日終了年度)

継続事業

(Like-for-Likeベース)

調整後営業利益

6,267

(億円)

-5.2%

対前年増減

+9.9%

対前年増減 為替一定ベース

調整後EPS (希薄化後)

234.35

(円)

-2.5%

対前年増減

+16.3%

対前年増減 為替一定ベース

配当性向

53.2%

(対継続事業からの当期利益)



Fact Sheetsは当社ウェブサイトからダウンロードいただけます。

<https://www.jti.co.jp/investors/library/annualreport/index.html>

At a Glance

当社グループの事業について

2015年度(2015年12月31日終了年度)

当社グループは、70以上の国と地域で事業を展開するグローバルたばこメーカーです。我々の製品は120以上の国と地域で販売されており、Winston、Camel、MEVIUSやLDといったグローバルなブランドを保有しています。

加えて、当社グループは医薬事業及び加工食品事業を営んでおり、将来の利益貢献につながる基盤とすべく、持続的な成長に向けて事業を展開しています。

海外たばこ事業

ブランド別 販売数量ランキング
(China National Tobacco Corpを除く)

	#2
	#5
	#6
	#13

出典:
JTI調べ(2015年7月時点、2014年データ)
(注) Winston及びCamelのブランド別ランキングは、Reynolds American Inc.を含む

海外たばこ事業はJT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し、現在当社グループ利益*の6割以上を創出しています。今後も更なる利益貢献が期待されており、中長期でのJTグループの持続的成長を支えていきます。

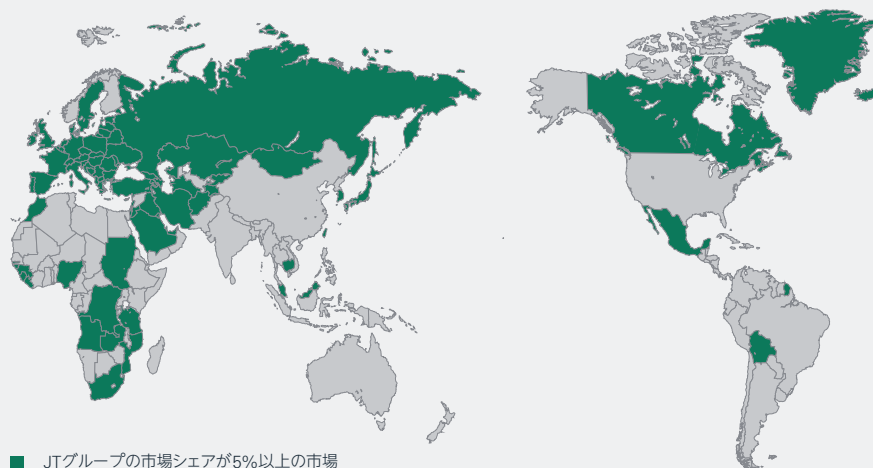
また、競争力のあるバランスのとれたポートフォリオを有しており、ダウントレーディング、アップトレディングの双方を捉えることが可能です。紙巻たばこ、Fine Cut、Emerging Productの3つのカテゴリに製品展開しています。

2015年度実績:

投資を果たしつつ、為替一定ベースの利益は二桁成長を達成

Key drivers:

- GFB販売数量の増加
- 市場シェアの伸長
- 着実な値上げの実施
- 長期的な投資コミットメント
- ブランド・エクイティ、新興市場及び Emerging Product
- 約26,000名の優秀な従業員



医薬事業

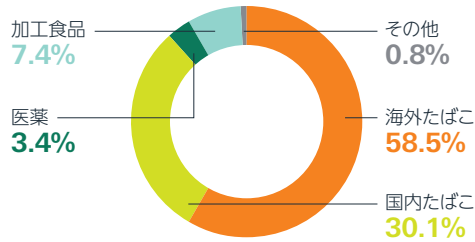


医薬事業では、国際的に通用する特色ある研究開発主導型事業の構築、オリジナル新薬の開発を通じた存在感の確保を目指し、医療用医薬品の研究開発、製造、販売を行っています。医薬事業においては、JTは主に「糖・脂質代謝」「ウイルス」「免疫・炎症」領域での研究開発機能を担い、グループ会社である鳥居薬品株式会社が国内での製造及び販売機能を担っています。

主要な製品にはレミッチカプセル(経口そう痒症改善剤)、ツルバダ配合錠(抗HIV薬)、リオナ錠(高リン血症治療薬)等があり、2015年度は、鳥居薬品が「ミティキュアダニ舌下錠」の国内での販売を開始しました。

- 001 財務ハイライト
- 002 At a Glance
- 004 過去5年分の主要財務情報
- 006 会長及び社長からのメッセージ
- 008 CEOビジネスレビュー
- 010 経営理念、戦略フレームワーク及び経営資源配分
- 012 経営計画2016
- 013 各事業の役割及び戦略
- 014 業績指標

事業別の売上収益構成比率

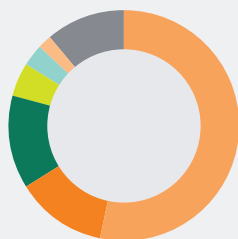


国内たばこ事業

国内たばこ事業は、世界有数の市場である日本市場におけるマーケットリーダーであり、MEVIUSを中心に約60%の市場シェアを保持しています。

2015年度は、Caster、CabinのWinstonへの統合、更にNatural American Spiritの米国外事業の取得(2016年1月に買収完了)により、ブランド・ポートフォリオを盤石なものとする事ができました。

2015年 JTシェア内構成



- MEVIUS
- Winston
- Seven Stars
- Pianissimo
- Peace
- Hope
- Others

利益創出の中核としての役割を引き続き担い、グループ利益*の約40%を生み出しています。

2015年度実績:
対前年比6.4%の利益成長を達成

**競争が激化する中、
堅調なシェア実績**

32.1%
MEVIUS市場シェア

喫煙は、あなたにとって心筋梗塞の危険性を高めます。科学的な推計によると、喫煙者は心筋梗塞により死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.html)をご参照ください。]

* 継続事業での連結調整後営業利益

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。

加工食品事業



加工食品事業では、冷凍麺、冷凍米飯、パックご飯、冷凍焼成パンといったステープル(主食)商品を中心とした冷凍・常温加工品、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、グループ会社であるテーブルマーク株式会社を中心として事業を展開しています。

冷凍うどん、冷凍お好み焼きといったカテゴリNo. 1製品を有し、冷食業界トップ3の地位を盤石なものとしています。



Consolidated Five-Year Financial Summary

過去5年分の主要財務情報: 日本たばこ産業株式会社及び連結子会社

2015年度(2015年12月31日終了年度)

IFRSの基準に則り、2015年度に行われた飲料事業からの撤退により、第3四半期において飲料事業を非継続事業に分類しております。これに伴い、2015年度、2014年度の連結損益計算書及び一部開示情報につきまして、継続事業と非継続事業を区分しております。

また、2014年度は決算期変更の経過期間となり、当社及び海外たばこ事業セグメント以外に属する主な連結子会社の会計期間は、2014年4月1日から2014年12月31日までの9ヶ月間となっております。ただし、従前より決算日が12月31日の海外たばこ事業セグメントに属する連結子会社につきましては、2014年1月1日から2014年12月31日までの12ヶ月間を2014年度に連結しております(財務報告ベース)。

なお、2015年度実績と比較可能な数値として、2014年度を2014年1月1日から2014年12月31日とした場合の数値(Like-for-Likeベース)を示しております。

	2011年度 (IFRS)	2012年度 (IFRS)	2013年度 (IFRS)	2014年 1-12月	2015年度 (IFRS)
億円					
連結会計年度:				継続事業	
売上収益 (注1)	20,338	21,202	23,998	22,592	22,529
海外たばこ	9,663	10,107	12,700	13,280	13,172
国内たばこ	6,462	6,871	7,103	6,874	6,773
医薬	474	532	644	658	756
食品	3,594	—	—	—	—
飲料	1,888	1,855	1,845	—	—
加工食品	1,707	1,687	1,569	1,612	1,658
その他	146	150	136	169	170
自社たばこ製品売上高 (注2)					
海外たばこ	8,946	9,431	12,007	12,582	12,525
国内たばこ	6,119	6,540	6,762	6,498	6,422
営業利益 (注3)	4,592	5,322	6,483	5,726	5,652
海外たばこ	2,524	2,894	3,764	3,795	3,469
国内たばこ	2,093	2,413	2,581	1,815	2,492
医薬	(135)	(162)	(90)	(73)	(23)
食品	20	—	—	—	—
飲料	45	23	(21)	—	—
加工食品	(25)	(58)	(2)	(12)	32
その他	90	212	250	202	(318)
調整後EBITDA/調整後営業利益 (注3)	5,771	6,220	6,418	6,610	6,267
海外たばこ	3,148	3,432	4,108	4,471	3,944
国内たばこ	2,623	2,813	2,577	2,387	2,541
医薬	(100)	(127)	(90)	(73)	(23)
食品	200	—	—	—	—
飲料	146	124	(21)	—	—
加工食品	54	74	6	14	27
その他	(98)	(96)	(162)	(189)	(222)
減価償却費 (注3)	1,188	1,165	1,329	1,286	1,331
当期利益(親会社所有者帰属) (注4)	3,209	3,436	4,280	3,914	3,985
フリー・キャッシュ・フロー (FCF) (注5)	4,513	3,160	2,126	4,554*	3,867*

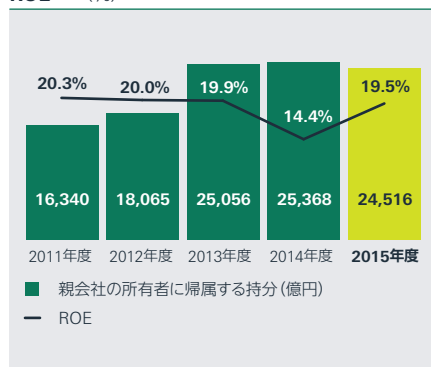
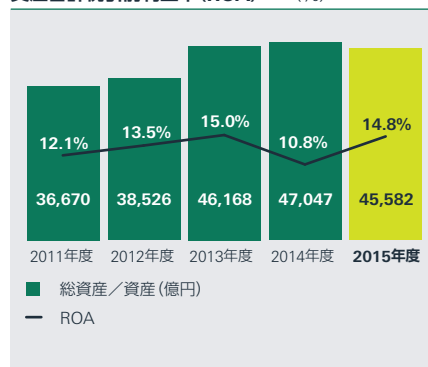
* 2015年度、2014年1-12月の実績は継続事業及び非継続事業の合計数値

2015年度(2015年12月31日終了年度)

億円					
全社 (継続・非継続事業の合計)	2011年度 (IFRS)	2012年度 (IFRS)	2013年度 (IFRS)	2014年度 (IFRS)	2015年度 (IFRS)
連結会計年度末:					
総資産/資産	36,670	38,526	46,168	47,047	45,582
有利子負債 ^(注6)	5,024	3,272	3,759	2,282	2,553
負債	19,524	19,601	20,207	20,822	20,367
純資産/資本	17,146	18,924	25,961	26,225	25,215
1株当たり情報:(単位:円)					
希薄化後1株当たり当期利益 ^(注7,8)	168.44	180.98	235.35	199.56	270.37
1株当たり親会社所有者帰属持分 ^(注8)	858.09	993.98	1,378.57	1,395.74	1,369.06
1株当たり配当金 ^(注9)	50	68	96	100	118
連結配当性向 ^(注9)	29.7%	37.6%	40.8%	50.1%	53.2%**

** 2015年度連結配当性向は、継続事業ベース基本的EPSを基に算出

主要財務指標 (全社ベース)

ROE^(注10) (%)資産合計税引前利益率(ROA)^(注11) (%)

- (注) 1. たばこ税及びその他の代理取引取扱高を除く
 2. 海外たばこ事業は物流事業、製造受託等を除く、国内たばこ事業は輸入たばこ配送手数料収益等を除く
 3. (2012年度以前) 調整後EBITDA = 営業利益 + 有形固定資産減価償却費 + 無形資産償却費 ± 調整項目 (収益及び費用) *
 (2013年度以降) 調整後営業利益 = 営業利益 + 買収に伴い生じた無形資産に係る償却費 + 調整項目 (収益及び費用) *
 * 調整項目 (収益及び費用) = のれんの減損損失 ± リストラクチャリング収益及び費用等
 4. IFRSの当期利益は非支配持分帰属損益を含むため、親会社の所有者に帰属する当期利益を表示
 5. フリー・キャッシュ・フロー (FCF) = (営業活動キャッシュ・フロー + 投資活動キャッシュ・フロー)
 ただし、以下の項目を除外
 営業活動キャッシュ・フローから、利息及び配当金の受取額とその税影響額/利息の支払額とその税影響額
 投資活動キャッシュ・フローから、事業投資以外に係る、投資の取得による支出/投資の売却及び償還による収入/定期預金の預入による支出/定期預金の払出による収入/その他

6. 有利子負債にリース債務を含む
 7. 希薄化後1株当たり当期利益は当期利益(親会社所有者帰属)を使用して算出
 8. 2012年7月1日を効力発生日として1株につき200株の割合で株式分割を実施しているため、2011年度(2011年4月1日)の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定した数値
 9. 当期利益(親会社所有者帰属)を使用して算出
 10. ROE: 親会社の所有者帰属持分当期利益率
 11. 資産合計税引前利益率 = 税引前利益/資産 (期首・期末の平均値)
 12. 財務数値については、基本的に単位未満を四捨五入して開示



T. Tani

取締役会長
丹呉 泰健

M. Koizumi

代表取締役社長
小泉 光臣

Message from the Chairman & CEO

会長及び社長からのメッセージ

力強い利益成長を継続

今年もJTグループの力強い実績を皆様にご報告できることを大変喜ばしく思います。

長らく世界的な景気の低迷と為替の大変動、そして地政学的リスクの顕在化。2015年を振り返れば、たばこ産業に限らず、世界全体が先行きの見えない不安に晒された一年であったと思います。JTグループにとっても、2015年は非常に厳しい事業環境となりました。特に、世界中でビジネスを展開している我々にとって、為替の影響は無視できない規模となって表れました。

また、2015年は、会社として大きな転換点となった年でもあります。国内たばこ事業における、営業・製造体制の再編に加え、20有余年に亘って取り組んできた飲料製品の製造・販売事業からの撤退を決断したことです。飲料事業については、予定通り、2015年中の撤退を完了したことをご報告するとともに、当該事業への長きに亘るご支援を賜りましたこと、あらためて御礼申し上げます。

一方で、JTグループのビジネス・ファンダメンタルズは引き続き強固であったことを皆様にご報告させていただきたいと思っております。調整後営業利益は、先述した為替の影響を受け、約5%の減益となりましたが、この不利な為替影響を除いたベースでは、約10%の利益成長を成し遂げることができました。

特に、利益成長の牽引役である海外たばこ事業においては、基本となるブランド・エクイティ投資を継続しながら、Emerging Productへの取り組みの本格化、積極的な地理的拡大を推し進めました。事業投資を例年以上に強化しながらも、ほぼすべての主要市場でシェアを向上させ、為替一定ベースで二桁の利益成長を実現できたことは、誇れる実績であると自負しています。

また、たばこ事業全体としての中長期に亘る持続的な利益成長に向けた取り組みとして、Natural American Spiritブランドの米国外事業の取得（2016年1月買収完了）も行いました。特に、母国市場である日本においては、足元数年で驚異的な成長を遂げてきたブランドであり、JTグループのブランド・ポートフォリオをより一層強くするとともに、これまで課題としていた高価格帯においても我々の地位を盤石なものにすることができると考えています。

株主還元は新たなステージへ

こうした堅調な事業実績を受け、株主還元についても、引き続き強化し、一株当たり配当金については増配いたしました。この結果、配当性向については継続事業ベースで50%を超え、我々の株主還元は目標として掲げていたグローバルFMCGに比肩する水準に到達したと考えています。なお、2015年は為替一定調整後EPSの成長率を補完することを目的とし、1,000億円規模の自社株買いも実施いたしました。

今後は、将来に亘る持続的な利益成長を支える事業投資と株主還元のバランスを重視するとの方針の下、起こり得る環境変化にも対応できる強固な財務基盤を維持しつつ、中長期の利益成長に応じた株主還元の向上を図っていきます。

具体的には、一株当たり配当金については、安定的・継続的な成長を目指してまいります。自己株式の取得については、事業環境や財務状況の中期的な見通しを踏まえ、実施の有無を検討することとしております。

4Sモデルの追求

当社の経営理念は、「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」とした4Sモデルです。

今般、この4Sモデルを追求する上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みとして、これまでも経営の最重要課題としてその強化に取り組んできたコーポレート・ガバナンスについて、我々の考えをあらためて明文化するためにJTコーポレートガバナンス・ポリシーを制定いたしました。資本市場と企業との信頼関係において、昨今より一層その重要度を増しているコーポレート・ガバナンスについて、ステークホルダーの皆様のご意見も踏まえながら、今後も強化してまいります。

更なる成長に向けて

2015年、質・量ともに高い水準での事業投資を行いながら、力強い利益成長を実現することができました。これはひとえに、「投資なくして成長なし」との信念の下、過去に行ってきた事業投資が結実したものであり、足元で行った事業投資も、また2016年以降も継続して行っていく事業投資も、必ずや中長期に亘る利益成長に貢献するものと確信しています。

3年先、5年先さえ正確に見通すことができない現代において、短期的な成果のみに捉われることなく、常に中長期を見据え、変化に柔軟に対応しながら、持続的な利益成長に向けて取り組んでいくことを皆様にお約束いたします。



CEO Business Review

CEOビジネスレビュー

代表取締役社長
小泉 光臣

“
2015年も力強い利益成長を遂げることが
できました。将来の利益成長に向け、
積極的に事業投資を行ってまいります。”

Mid to high single-digitの利益成長を継続

経営計画を、3年を一つの期間としたローリング方式へと変更し、為替一定ベースの調整後営業利益で中長期に亘るMid to high single-digitの成長率を目標に掲げて以降、我々は毎年着実にこの目標を上回る利益成長を実現しています。

2015年は、不利な為替の影響を除けば、全社調整後営業利益で約10%もの成長を実現しており、中でも、たばこ事業については、国内、海外ともに堅調な実績を残すことができました。

各事業の成果

海外たばこ事業については、不安定なマクロ経済の中、規制の強化、各国における増税、これらに起因する需要の減少が2015年も継続しました。一方で、対前年4.3%増と力強い実績を残したGFBが牽引し、JTIの販売数量は対前年1%減に留まりました。特に、これまで販売数量の面で苦しい状況にあった欧州においては、イタリア、フランス、スペインでシェア、販売数量ともに前年を上回る実績を記録し、英国では念願であったシェアNo. 1ポジションを奪取するなど、いくつかの目覚ましい成果を残すことができました。

また、2015年も引き続きプライシングが利益成長のドライバーとなり、不利な為替影響を除いた調整後営業利益で対前年10.8%増となりました。

「2015年は投資の年となる。」これは、私が2015年の冒頭にステークホルダーの皆様にお伝えした言葉です。この言葉の通り、たばこ事業を中心として、質・量ともに充実した事業投資を行うことができました。ブランド・エクイティ強化に向けた投資はもちろんのこと、Emerging Product分野への投資、地理的拡大に向けた投資も着実に実施してまいりました。

これら将来に向けた事業投資を実施する一方で、欧州における製造体制の再編の準備を着実に進めるとともに、ロシアにおいても製造体制の最適化を行うなど、コスト競争力の強化にも取り組んでいます。

このように、質・量ともに高い水準での事業投資を実施しながら、二桁の利益成長を実現できたことは、誇らしい実績であると自負しています。

国内たばこ事業については、特定の価格帯において競合他社との競争が激化する中において、堅調な実績を残すことができたことと評価しています。また、総需要の動向についても、当初想定していたものよりは緩やかであったと認識しています。

2015年から2016年にかけて、将来の更なる成長に向け、ブランド・ポートフォリオの強化に資する様々な大規模施策を実施しています。長年、お客様から高い支持を得ているCaster、

CabinのWinstonへの統合、課題であった高価格帯でプレゼンスを発揮するNatural American Spiritの米国外事業の取得、更なるブランド価値向上を企図して実施するMEVIUSの値上げなどです。いずれも、短期的な成果のみを求めるものではなく、たばこ事業全体でMid to high single-digitの利益成長を実現するために、中長期に亘って国内たばこ事業の利益創出力を高めるための施策です。これらの施策の効果を最大限発揮できるよう取り組んでまいります。

医薬事業、加工食品事業についても、着実に進展しています。医薬事業については、トップライン伸長による黒字化の実現に向け、スタリビルドやメキニストからのロイヤリティ収入が順調に伸長していますし、加工食品事業についても、円安による原材料費の高止まりという構造的な難題への対応に加え、好調なトップラインにより、増益を果たしています。

全事業が利益成長に貢献

景気の回復は期待通りには進まず、今後、事業環境が改善するとは言い難い状況です。また、為替も引き続き我々にとって不利な動きを見せています。しかしながら、こうした厳しい状況においても、短期的な収益にのみ捉われることなく、常に中長期を見据え事業投資を行ってきた結果として、JTグループのファンダメンタルズは引き続き強固なものであると確信しています。2016年も引き続き投資を強化しながら、全社調整後営業利益は為替一定で約7%の成長を見込んでいます。

また、2016年は、すべての事業が利益を創出した上で全社利益成長に寄与する初めての年になる見通しです。特に、医薬事業については、将来に亘る利益成長を支えるためのR&D投資を実施しながらも、ロイヤリティ収入の増加によるトップラインの伸長を背景に、安定的な利益創出を可能とする基盤が整い、16年だけではなく、17年以降も継続的に利益貢献できると考えています。まさに、中長期的な視点に立って行ってきた投資が実を結んだ結果だと言えます。

今後も、我々を取り巻く環境は常に変化し、そのスピードも増していくことが想定されます。そのような状況の中で、これまで行ってきたことやその成果にすがり付くことは、安定や継続ではなく後退を意味します。これまで以上に、変化に柔軟に対応し、時に大胆な判断を下しながら、中長期に亘る持続的な利益成長を実現していかなければなりません。

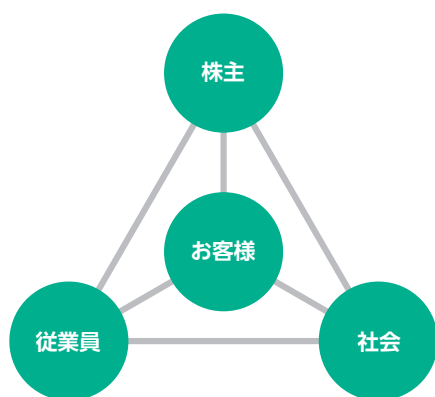
多様性に富み、常に変化を先取りし、積極的に成果を追求する。いずれも、JTグループにDNAとして刻まれている要素であり、これらを最大限に活かしていくことによって、中長期に亘る持続的な利益成長を実現できると確信しています。

Management Principle, Strategic Framework and Resource Allocation

経営理念、戦略フレームワーク及び経営資源配分

経営理念

経営理念である「4S」モデルは、従事する事業や勤務する国・地域の異なるJTグループのすべてのメンバーに、共有すべき価値観として浸透しています。



「4S」モデル—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きます。

「4S」モデルこそが、JTグループのコア・コンピテンシーです。あらゆる意思決定は、これまででもそしてこれからもこの経営理念に基づいて行われます。ステークホルダーに対する責任をバランスよく果たし、その満足度を高めていくために、

- お客様に対しては、常に変化するニーズを満たすことはもちろん、それ以上の価値を提供し得る優れた製品をお届けします。その実現に向け、JTグループの多様性を活かし、イノベーションを生み出す力を高めていきます。
- 株主の皆様に対しては、事業投資による利益成長と株主還元とのバランスを重視する方針のもと、中長期の利益成長に応じた株主還元の向上を図ってまいります。
- 従業員に対しては、JTグループで働くことを誇りに思えるよう、魅力的かつ高く評価される企業へと更なる変貌を遂げていきます。高いコミットメント意識を有する従業員を評価するとともに、その成果に対して適切に報います。
- JTグループの成長は社会のサステナビリティなしには実現できません。引き続き、社会貢献を通じて企業価値の向上に努めます。

戦略フレームワーク

これまでのJTグループの実績こそが、我々の戦略が有効であることを示していると自負しています。これからも、この戦略が力強いパフォーマンスを支えていくと確信しています。

質の高いトップライン成長

3つの戦略の中でも、持続的な成長に必要な質の高いトップライン成長を特に重視しており、イノベティブな製品を提供し続けることにより、トップラインを伸張させていきたいと考えています。

コスト競争力強化

2016年も引き続きコスト競争力の改善に取り組んでいきますが、将来の持続的成長のための投資を緩めることはありません。

基盤強化

JTグループを取り巻く事業環境は刻々と変化し続けています。こうした変化に対応し、また変化を好機とするために、一人ひとりの従業員、また個々の組織が現状に甘んじることなく、改善を求め続ける企業風土を醸成しています。

経営資源配分

まず、事業投資を通じた利益成長を目指します。その利益を原資として株主の皆様に還元していきます。

事業投資・資本政策

JTグループは、成長企業です。外部資源の獲得、自律的成長双方へ投資することで、これまで利益成長を実現しその結果企業価値を高めてきました。現状、特にたばこ事業において、収益基盤を拡充する機会があるものと認識しています。その中核事業であるたばこ事業への投資を中心に、成長を加速していきます。医薬事業と加工食品事業については、将来の利益貢献を期待しており、既存の資産を最大限活用し、利益を改善することを前提に、必要な資源を配分していきます。

日本たばこ産業株式会社法により、JTは新株発行に制約を受けています。こうした状況を鑑み、借入に備えて強固なバランス・シートを維持するとともに、金庫株についても消却しない方針です。また、発行済み株式数の3分の1を保有する政府が、その全部あるいは一部を放出する際に、我々に十分な借入余力があれば、自社株買いも検討することが可能となります。

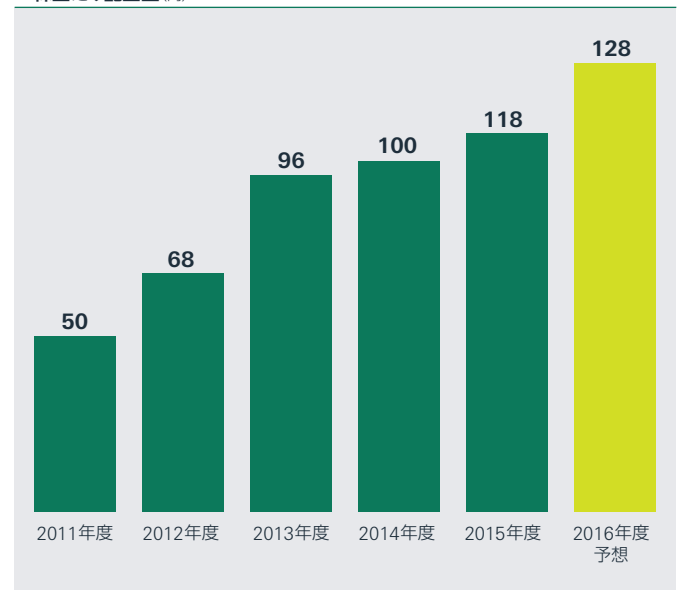
株主還元

我々はこれまで目標としていた還元水準を実現したことにより、株主還元については新たなステージに入ったものと考えております。

今後は積極的な事業投資を継続しながらも、起こり得る環境変化にも対応できる強固な財務基盤を維持することが重要であると考えています。一方で、事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視するという方針のもと、中長期の利益成長に応じた株主還元の向上を図ってまいります。具体的には、一株当たり配当金については、安定的・継続的な成長を目指してまいります。配当性向については、配当金を決める際に一定の考慮はいたしますが、今後はターゲットとしないことといたします。自社株買いについては、事業環境や財務状況の中期的な見通しを踏まえ実施の有無を検討いたします。

なお、株主水準については、ステークホルダーモデルを掲げ高い利益成長を実現しているグローバルFMCGの動向も踏まえながら決定いたします。

一株当たり配当金(円)



Business Plan 2016

経営計画 2016

JTグループの経営計画は、期間を3年として、毎年ローリングする方式を採用し、経済、地政学的リスク、競争等直近の事業環境の変化を反映したものとなっています。変化への対応力を更に高め、持続的な利益成長を果たしていきます。

グループ利益目標:

- 為替一定調整後営業利益の中長期年平均成長率:
 - Mid to high single-digit

株主還元方針:

- 強固な財務基盤*を維持しつつ、中長期の利益成長に応じた株主還元向上を図る
 - 一株当たり配当金の安定的・継続的な成長を目指す
 - 自己株式取得は、事業環境や財務状況の中期的な見通しを踏まえて、実施の是非を検討
 - なお、引き続きグローバルFMCG**の還元動向をモニタリング

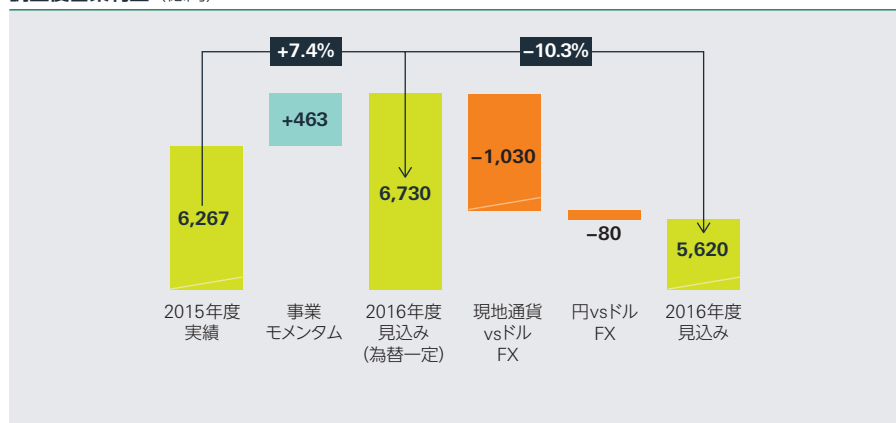
* 「財務方針」、経済危機等の環境変化に備えた堅牢性及び事業投資機会等に対して機動的に対応できる柔軟性を担保する強固な財務基盤を保持する

** ステークホルダーモデルを掲げ、高い事業成長を実現しているグローバルFMCG企業群

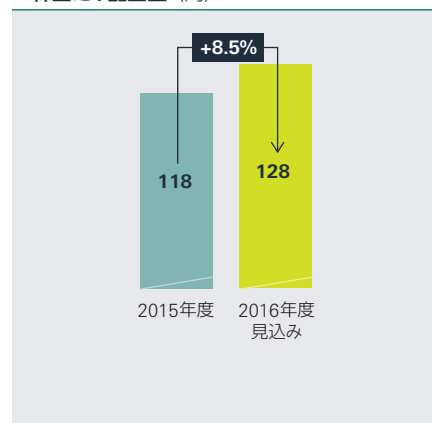
2016年度見込み:

- 調整後営業利益は、為替一定ベースで対前年7%超の成長を見込んでいます。利益成長の牽引役である海外たばこ事業では、トップライン成長により9%の為替一定調整後営業利益の成長を見込んでいます。国内たばこ事業の調整後営業利益は、コスト最適化を主因に約3%成長する見通しです。
- 為替の影響を加味すると、調整後営業利益は10.3%の減少を予想しています。これは、前年同様、ルールをはじめすべての主要通貨がドルに対して弱含んでいることに加え円高の進展を見込んでいることにより、2016年も大きなネガティブ影響を受けることを想定しているためです。
- 中長期の利益成長、還元方針に則り、2016年の一株当たりの配当金については8.5%成長の128円を予定しております。

調整後営業利益 (億円)



一株当たり配当金 (円)



Role and Priority of Each Business

各事業が中長期的に果たすべき役割とその戦略

経営計画2016において掲げる、各事業が中長期的に果たすべき役割とそのための戦略は以下の通りです。

たばこ事業

JTグループ利益成長の中核且つ牽引役として、
中長期に亘って年平均mid to high single-digit 成長を目指す

海外たばこ事業



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

p22

国内たばこ事業



利益創出の中核として高い競争優位性を保持

p30

• 質の高いトップライン成長を最優先

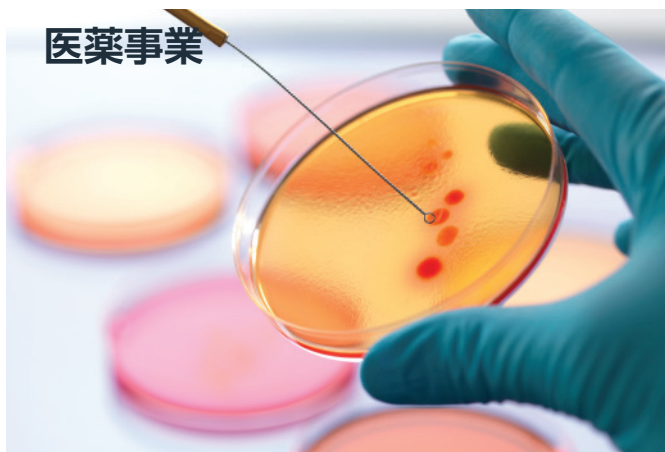
- 主要ブランドを中心としたブランド・エクイティの更なる強化
- 主要市場におけるシェアの維持・拡大

• 事業基盤の強化

- 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

医薬事業



次世代戦略品の研究開発推進と各製品の価値最大化を通じ、グループへの安定的な利益貢献を目指す

p34

加工食品事業



少なくとも業界平均に比肩する営業利益率を実現し、グループへの更なる利益貢献を目指す

p38

Performance Measures

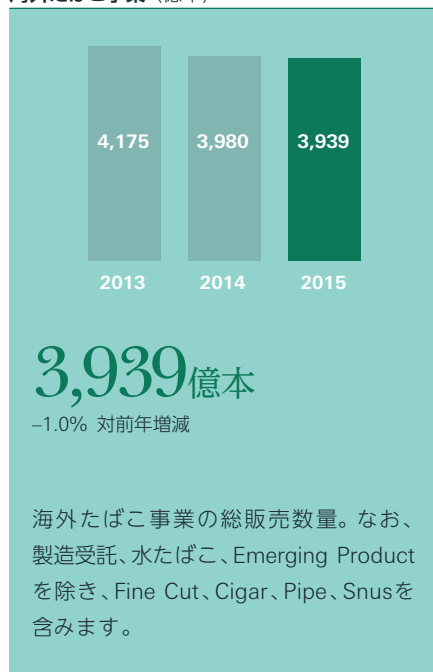
業績指標

2015年度（2015年12月31日終了年度）

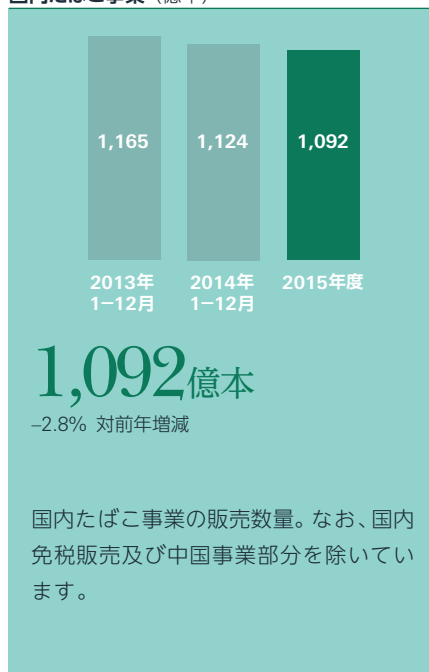
経営計画2016において、調整後営業利益成長率（為替一定ベース）の目標を設定しています。経営計画2016における目標は中長期を見通したものです。加えて、以下の業績指標についても毎年モニタリングしています。

たばこ販売数量

海外たばこ事業（億本）

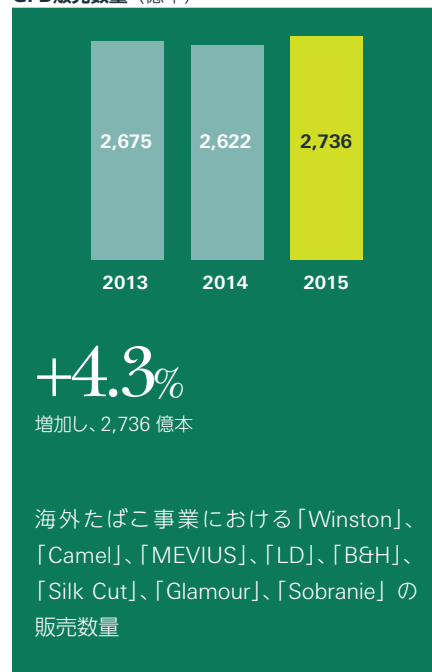


国内たばこ事業（億本）



GFB販売数量

GFB販売数量（億本）

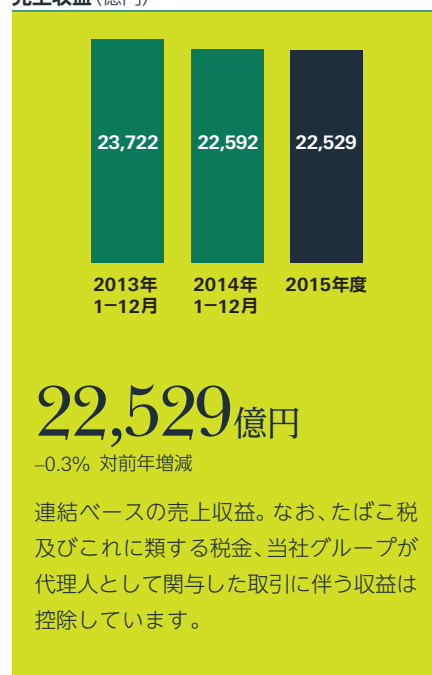


調整後営業利益成長率を達成するための戦略フレームワークの中で、JTグループは、「質の高いトップライン成長」を最重要視しつつ、「コスト競争力の更なる強化」、「事業基盤の強化」にも注力しています。

事業パフォーマンスを測る業績指標については、こうした考え方に則り、トップラインに関わるものが中心となっています。また、株主還元については、一株当たり配当金の安定的・継続的な成長を目指しています。

売上収益

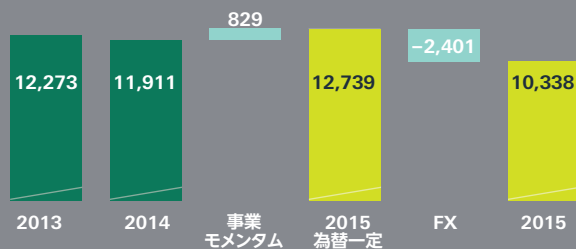
売上収益（億円）



(注)2014年1-12月、2015年度の数値は継続事業からの売上収益

自社たばこ製品売上収益

海外たばこ事業 (百万米ドル)

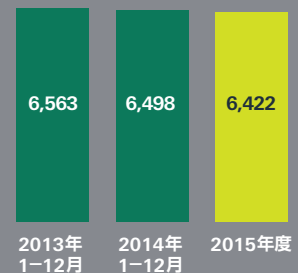


+7.0%

増加し、12,739百万米ドル
(為替一定ベース)

海外たばこ事業の米ドルベースの自社たばこ製品売上収益(水たばこ、Emerging Product含む)。なお、物流事業、製造受託等からの売上収益は控除しています。

国内たばこ事業 (億円)



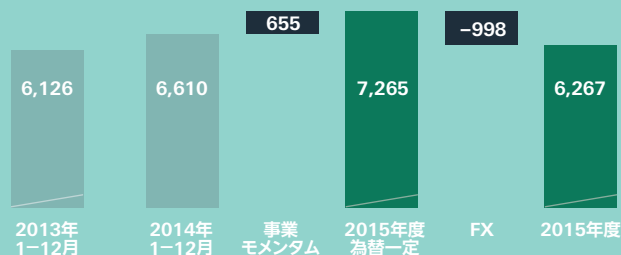
6,422億円

-1.2% 対前年増減

国内たばこ事業の自社たばこ製品売上収益。なお、輸入たばこ配送手数料収益等は控除しています。

調整後営業利益

調整後営業利益 (億円)



+9.9%

増加し、7,265億円
(為替一定ベース)

-5.2%減少し、

6,267億円

(為替影響込み)

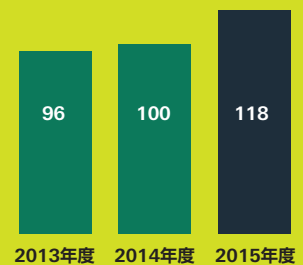
調整後営業利益は以下の計算式で算定しています。

調整後営業利益 = 営業利益 + 買収に伴い生じた無形資産に係る償却費 + 調整項目 (収益及び費用)*

*なお、調整項目 (収益及び費用) は、のれんの減損損失、リストラクチャリング収益及び費用等です。

一株当たり配当金

一株当たり配当金 (円)



+18円増加し、**118円**

当該年度に基準日が属する一株当たり中間配当金及び一株当たり期末配当金の合計額です。

(注) 2014年1-12月、2015年度の数値は継続事業からの調整後営業利益

Operations and Analysis

2015 Awards and recognition 2015年受賞など

JTグループは、「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (DJSI)」のアジア・太平洋版である「Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index」の構成銘柄 (www.sustainability-indices.com) に2014年から2年連続で選定されました。また、当社はモーニングスター社会的責任投資株価指数の構成銘柄です (www.morningstar.co.jp/sri)。

サステナビリティに関する情報は、44ページ「JTグループとサステナビリティ」をご参照ください。

MEMBER OF

**Dow Jones
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM 

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、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。e-cigaretteの販売数量は、欧米の市場を中心に急速に伸長してきました。なお、e-cigaretteは葉たばこを使用していないことから、規制・税制上たばこ製品としての扱いを受けませんが、今後は規制・税制面での強化・整備が想定されます。

次世代製品のの一つとして、他にも「T-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、T-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5.6兆本です。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、2015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。欧州諸国ではこの傾向があり、多くの市場で需要の減少と低価格帯製品への移行が見られます。

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、総需要は増加しています。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。

2015年の調査*によると世界全体の総需要は、中国を除けば、わずかながらも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：JT調べ（2016年7月時点、2015年データ）

シェア上位4プレイヤー

	単位：%				
	2011	2012	2013	2014	2015
Philip Morris International Inc.	25.3	25.8	25.8	25.5	25.3
British American Tobacco Plc.	18.5	18.4	18.6	18.4	18.6
Japan Tobacco Inc.	15.6	16.0	16.3	15.8	15.2
Imperial Tobacco Group Plc.**	8.8	8.8	8.6	8.5	8.6

出典：JT調べ（2016年7月時点、2015年データ）；** 2016年2月、Imperial Brandsに会社名を変更
Excluding China National Tobacco Corp (CNTC)

たばこ消費量 上位10ヶ国

	単位：億本				
国名	2011	2012	2013	2014	2015
中国	24,062	24,616	24,905	25,495	24,895
ロシア連邦	3,751	3,708	3,463	3,162	2,959
アメリカ合衆国	3,006	2,927	2,795	2,706	2,695
インドネシア	1,918	2,031	2,212	2,389	2,484
日本	1,959	1,974	1,941	1,862	1,823
トルコ	912	953	917	947	1,049
フィリピン	974	1,025	867	949	903
インド	1,028	1,021	1,009	959	881
ドイツ	845	834	796	803	800
エジプト	733	710	734	761	790

出典：JT調べ（2016年7月時点、2015年データ）
Excluding China National Tobacco Corp (CNTC)

たばこ事業



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ング規制の導入に加え、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、不法取引の増加が懸念されます。

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3分の2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。

** 2016年2月、Imperial Brandsに会社名を変更

* 出典：JT調べ(2016年7月時点、2015年データ)

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				
		2011	2012	2013	2014	2015
Marlboro	• Philip Morris International Inc. • Altria Group Inc.	4,108	4,141	3,959	3,914	3,925
Winston	• Japan Tobacco Inc. • Reynolds American Inc.***	1,224	1,302	1,359	1,279	1,302
Pall Mall	• British American Tobacco Plc. • Reynolds American Inc.	1,010	1,016	1,048	1,091	1,083
L&M	• Philip Morris International Inc. • Altria Group Inc.	873	881	895	890	924
MEVIUS	• Japan Tobacco Inc.	812	844	837	791	773
Camel	• Japan Tobacco Inc. • Reynolds American Inc.	621	618	615	653	691
Gudang Garam	• Gudang Garam Tbk PT.	505	550	575	610	625
Kent	• British American Tobacco Plc.	602	636	618	602	620
Dunhill	• British American Tobacco Plc.	471	470	515	528	557
Gold Flake	• ITC Ltd. • British American Tobacco Plc.	590	619	606	529	499

出典：JT調べ(2016年7月時点、2015年データ)；*** 2015年以降はImperial Tobacco Group Plc.がブランド所有者
Excluding China National Tobacco Corp (CNTC)

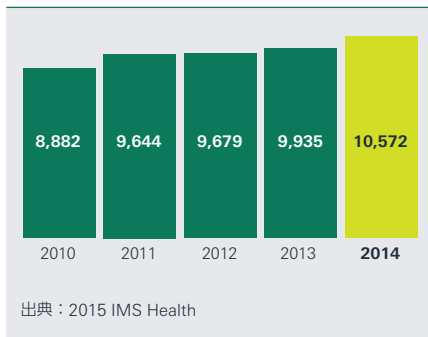
医薬事業

市場概況

世界の医薬品市場は成長を続けており、2014年は約1兆572億米ドルでした（出典：2015 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。

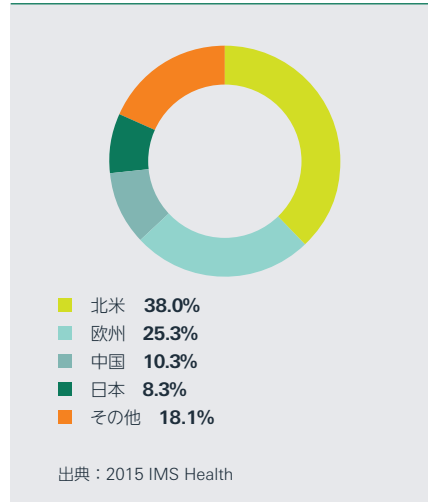
世界の医薬品市場（億米ドル）



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。

世界の医薬品市場は先進国が太宗を占めており、世界の売上高の約38%を北米、約25%を欧州、約8%を日本が占めています（出典：2015 IMS Health）。

地域別売上高（2014）



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。

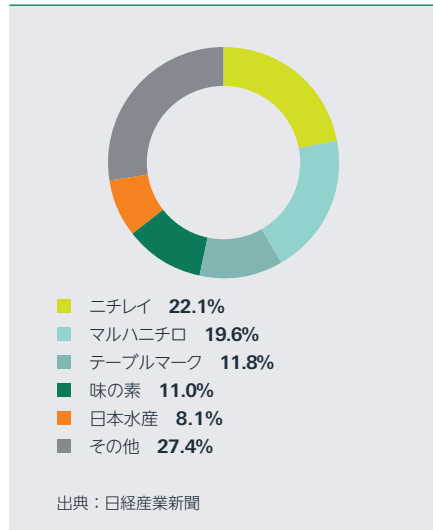
加工食品事業



日本の冷凍食品消費金額(億円)



冷凍食品メーカー別シェア(2014)



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、2014年において輸入品を含む国内消費金額が前年比0.7%増の9,837億円となりました。冷凍食品の国内生産は、消費税増税による家計消費の低迷等の影響により数量、金額ともに減少しました。

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するため、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。

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は強化され、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)

たばこ事業バリューチェーン



研究開発

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

イノベーションと品質改善を通じた価値創造

- 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

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、質のよい葉たばこを、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

高品質な原料の安定調達

- 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

イノベ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。

高品質の製品製造により トップライン成長をサポート

- 有事に備えた事業継続性への対応力強化
- 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
- 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

お客様との効果的なコミュニケーションを通じて注力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。

注力ブランドの ブランド・エクイティ向上

- 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

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。

卓越した営業力を礎に、 販売網を拡大

- 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

海外たばこ事業

2015年度 (2015年12月31日終了年度)



Thomas A. McCoy
President and Chief Executive Officer, JTI

“
JTIは90以上のブランドを
製造しており、120以上の国と地域で
販売しています。”

2015年は、JTIにとって素晴らしい1年となりました。為替一定ベースでの利益成長は、5期連続で二桁成長を達成し、JTグループの利益成長の牽引役としての役割をより強固なものとししました。

昨年、JTIは成長を加速すべく、地理的拡大及びEmerging Products分野への投資強化をコミットしていました。このコミットメントに基づく投資を確実に実行するとともに、中長期に亘る持続的成長に向けた強固な事業基盤の拡充に取り組んでいます。

2015年の事業環境は、継続的な総需要の減少や多くの主要市場においてValue価格帯の拡大が加速する等、引き続き厳しいものとなりました。

JTIにとって最大の市場であるロシアでは、総需要減少率が一桁台後半であり、また、Value価格帯での激しい競争が継続しました。このような厳しい事業環境においても、Winstonが市場シェアを維持するとともに、LDの好調なモメンタムにより、Global Flagship Brand (GFB) の市場シェアを伸長させました。

欧州では、GFBの伸長により、総販売数量、自社たばこ製品売上収益、調整後営業利益のすべてにおいて力強い実績となりました。ほぼすべての市場において市場シェアが伸長したことに加え、英国ではGallaher買収以降、継続的にブランド投資を行ってきた結果、No. 1ポジションを獲得しました。

我々は、自律的成長及び買収等の外部資源の活用を通じ、グローバルベースでのプレゼンス拡大に継続的に取り組んでまいりました。これまでプレゼンスが限定的であった市場に対するSeeding投資により、販売数量及び市場シェアにおいて、既に着実な実績を上げています。

Emerging Productsについては、世界最大のe-cigarette市場であるUS市場へ参入し、E-Lites及びLogicの地理的拡大により、プレゼンスを強化しました。

2016年も短期的な利益創出と、長期に亘る持続的成長の追求とのバランスを重視してまいります。引き続き、将来成長に向けた投資を積極的に行いつつも、2015年の好調なモメンタムにより、為替一定ベースの調整後営業利益は9%成長を見込んでいます。

事業戦略

JTIはJTグループの利益成長の牽引役としてのミッションを果たすため、JTグループの経営理念である4Sモデルに基づき、明確かつ実践的な主要戦略をStrategic Growth Agendaとともに設定しています。

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
- 将来成長に向けた人財育成の強化

Strategic Growth Agenda (3つの優先事項を設定)：

- 既存市場での自律的成長
- Emerging Marketsでの将来成長に向けた地理的拡大
- Emerging Products分野でのリーディングポジション確立

総販売数量

3,939
(億本)

-1.0%
対前年増減

GFB 販売数量

2,736
(億本)

+4.3%
対前年増減

自社たばこ製品売上収益

10,338
(百万US\$)

-13.2%
対前年増減

+7.0%
対前年増減 為替一定ベース

調整後営業利益

3,257
(百万US\$)

-23.4%
対前年増減

+10.8%
対前年増減 為替一定ベース

これらの戦略及び継続的な改善が、短期的な収益性の追求と長期的な持続的成長を実現するものと認識しています。

2015年度事業実績

販売数量&市場シェア実績

総販売数量は、各市場における大幅な総需要減少及び中東における不安定な事業環境の影響を主因に1.0%減少し、3,939億本となりました。一方、Fine Cutの販売数量は13.1%伸長し、総販売数量の減少を一部相殺しています。

South & West Europeクラスターでは、すべての主要市場において総販売数量が増加したことにより、とりわけ力強い成長を果たし、North & Central Europeクラスターでも、英国での総需要減少影響はあるものの、総販売数量は増加しました。また、Rest-of-the-Worldクラスターにおいては、主にトルコ、イランにおける成長により、総販売数量は増加となりましたが、CIS+クラスターでは、大幅な総需要の減少影響により総販売数量は減少しました。

GFBの販売数量は、主にWinston、Camel、LD、Benson & Hedges、Sobranieの力強いブランド・エクイティにより4.3%増加し、2,736億本となりました。総販売数量のうち、GFBの占める割合は、前年同期比3.6ppt上昇し、69.5%となりました。また、クラスター別では、総需要が減少したCIS+クラスターを除くすべての地域において、一桁台後半から二桁台の力強い成長を果たしました。

JTIトータルでの市場シェア、売上シェアは、総販売数量及びGFBともに伸長しました。主要7市場における市場シェアは、フランス、イタリア、スペイン、台湾、トルコ、英国での伸長により、前年同期比で0.1ppt増加し、21.3%となりました。

	億本				Total JTI
	South & West Europe	North & Central Europe	CIS+	Rest-of-the-World	
総販売数量	632	530	1,525	1,252	3,939
GFB販売数量	558	305	1,133	740	2,736

また、GFBの市場シェアは、すべての主要市場での伸長に牽引され1.2ppt増加し、17.8%となりました。これは、ブランド・ポートフォリオの拡充に加え、ブランド・エクイティ強化に向けて一貫して投資を行ってきた成果であると自負しています。また、Fine Cut製品の市場シェアも、主要市場であるフランス、イタリア、スペイン、英国での成長により伸長しました。

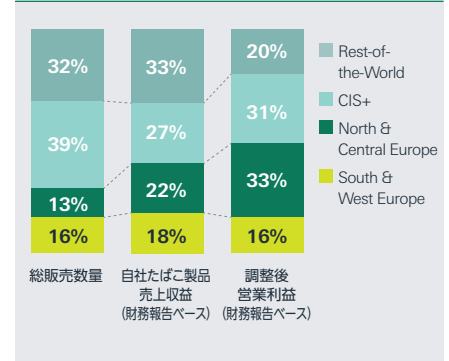
なお、売上シェアについては、総販売数量及びGFBで、それぞれ21.4%、16.2%まで成長し、ロシアを除くすべての主要市場で伸長しました。なお、ロシアでは、大幅な総需要の減少により売上シェアは減少しました。

財務実績

数量減少影響はあるものの、約1,000百万ドルの力強いプライシング・商品ミックス効果に加え、好調なGFBモメンタムが牽引し、自社たばこ製品売上収益は為替一定ベースで7.0%の増加となりました。また、プライシング・商品ミックス効果は、主にロシア、英国での増加を含め、すべてのクラスターで増加しました。クラスター別の内訳では、South & West Europeクラスターで55百万ドル、North & Central Europeクラスターで178百万ドルのプライシング・商品ミックス効果を創出し、CIS+クラスター、Rest-of-the-Worldクラスターでは、それぞれ628百万ドル、136百万ドルとなりました。

為替一定ベースの調整後営業利益は、着実なプライシング効果に牽引され、10.8%成長を達成しました。クラスター別の為替一定ベースでの調整後営業利益成長率では、South & West Europe

クラスター別の内訳



クラスターで一桁台後半の成長を果たし、North & Central Europeクラスター及びCIS+クラスターでは二桁台の成長を達成しました。Rest-of-the-Worldクラスターにおいては、事業投資及び中長期的な収益基盤の拡充に向けた費用増により対前年同期比フラットに推移しました。

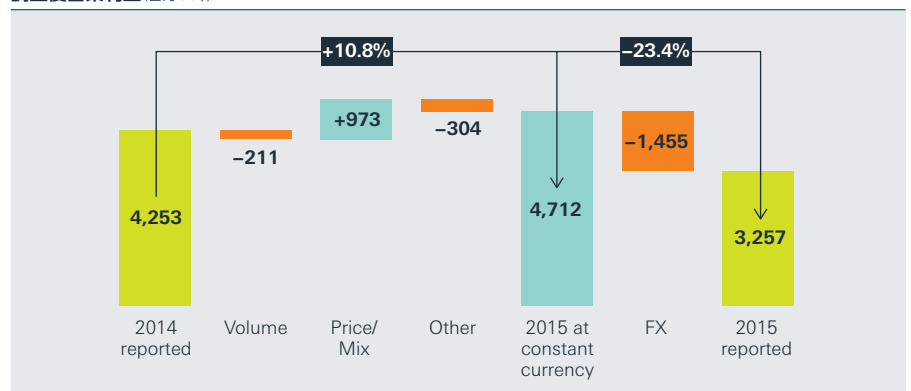
2015年キーハイライト

持続的成長に向けた投資

2015年は投資の年と位置付け、ブランド・エクイティ強化、新興市場及びEmerging Products分野におけるプレゼンス向上のための投資を強化してまいりました。

GFBのエクイティ強化に投資を集中したことにより、GFB販売数量は力強い成長を成し遂げました。Winstonの市場シェアでは、ロシアにおける厳しい事業環境の中でも、前年同水準のシェアを維持し、フランス、スペインにおいてNo. 2の地位を獲得し、台湾においてはNo. 3のブランドとなりました。Camelは、トルコにおいてNo. 1ブランドとなり、イタリアとともに過去最高シェアを達成しました。LDについては、ロシアにおいて過去最高

調整後営業利益 (百万US\$)



海外たばこ事業

2015年度(2015年12月31日終了年度)



シェアを記録し、No. 3ブランドへ振り返りました。英国ではNo. 1たばこブランドのAmber LeafとNo. 1紙巻たばこブランドのSterlingが、2007年以降、数量成長の中心的役割を果たしています。

事業投資では、我々のプレゼンスが未だ限定的な市場において、投資を加速しました。ブラジル、ミャンマー、タイにおいては、流通拡大を図り、ハンガリー、韓国、フィリピンをはじめ、いくつかの市場でブランド・ポートフォリオを強化するとともに、マーケティングや営業体制の増強も行いました。

Emerging Products分野については、Logic社の買収に加え、製品パイプラインの充実、地理的拡大、R&D能力の向上に対する投資を強化しました。

人財/成長基盤

我々の成長戦略を支えているのは、世界中のJTI社員、約26,000人の「人財」です。将来の持続的成長をより確実なものとするため、従業員が優れたパフォーマンスを発揮できるよう、高いスタンダードを設定すると同時に、多様性に富んだ職場環境づくりを目指し、継続的な人財への投資に取り組んでいます。この取り組みにより、優秀な人財の雇用、個人のスキル向上、組織内での競争を通じた育成が可能となります。

また、人財育成に積極的に取り組んできた結果、欧州、アジアパシフィック、中東地域の35ヶ国における優れた職場環境を表彰する「Top Employer Global certification」を2015年及び2016年に受賞しました。同じくTop Employerによる2016年ランキングで、JTIはアジアパシフィック地域でNo. 1、欧州でNo. 2にランキングされました。

リーディングポジションの強化

2015年において、JTIはいくつかの重要なマイルストーンを達成しました。その中でも、激しい競争環境の英国市場でNo. 1ポジションを獲得するという、大きな目標を達成しました。現在JTIは主要7市場のうち、英国、ロシア、台湾の3市場でリーディングポジションを保持することになりました。更に、フランス、スペイン、トルコにおいては過去最高のシェアを達成し、イタリアにおいては、業界最速の成長を遂げました。

事業基盤の拡充

より強固な自律的成長を補完するため、2015年もいくつかの買収を行いました。そのうち、Emerging Products分野では、Ploomの知的財産権(商標、特許権等)の取得及びLogic社の買収を実施しました。

2002年以降、事業展開しているイランでのプレゼンス強化に向け、JTI PARSによるArian Tobacco Industry (ATI)の買収を行いました。ATIの有力なValueブランドを獲得することにより、Premium及びMid-Price価格帯で優位なブランドを持つJTI PARSの製品ポートフォリオをより充実させました。

また、ATIが持つ最新鋭の製造設備を獲得したことで、柔軟な現地製造体制の構築や流通体制の強化等、競争力強化に向けた取り組みが可能になります。

最後に、我々はNatural American Spiritの米国外たばこ事業を取得しました。このブランドはPremium価格帯、無添加製品等、独自の世界観を有するユニークなブランドであり、紙巻たばこ及びFine Cut製品を欧州及びアジアの13市場において販売しています。現在、NASブランドの成長戦略を計画しているところであり、今後、GFBポートフォリオの

一つに加えることを検討し、このブランドの成長に対し積極的に取り組んでまいります。

2016年見通し

JTIは、事業に対する自信、強固な事業基盤、好調なモメンタム、高い水準の投資継続に対するコミットメントを持って、2016年を迎えることとなりました。

欧州での規制強化、CIS+における景気後退、中東の不安定な情勢等、2016年も厳しい事業環境が続くものと見込んでいます。また、財務報告ベースでは、引き続き、為替の不利な影響を想定しています。

総需要減少が継続する中でも、シェア増と買収効果により、総販売数量は2015年と同水準を想定しています。GFBについては、引き続きブランド・エクイティの強化と地理的プレゼンスの拡大に努めるとともに、Natural American Spiritを加え、販売数量、シェアともに成長すると見込んでいます。

為替一定ベースの自社たばこ製品売上収益は、GFBモメンタムと着実な値上げの実施により、成長を見込んでいます。また、2016年も引き続き事業投資を強化していきます。主要市場におけるリーディングポジションの強化、JTIのプレゼンスが限定的な市場での成長の加速に加えて、Emerging Productsの製品ポートフォリオの拡充と地理的拡大に向けて積極的に投資していきます。

短期的な利益創出と、長期に亘る持続的成長の追求とのバランスを重視したアプローチは、2015年同様、為替一定ベースで力強い利益成長を達成するものと見込んでいます。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。

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。

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。

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のニーズに対応しています。



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120を超える市場で販売されています。

Winstonを支えるブランドの2本柱は

「Winston Core」及び「Winston XS」です。

Winston Coreファミリーは、高品質かつ上質なたばこ本来の味わいの特徴とします。Firm Techフィルター技術を搭載し、パッケージを刷新した新商品の発売を複数の市場で開始しており、引き続き着実に成長しました。一方、スタイリッシュなWinston 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。既にFilter King Size Super

Slimセグメントではグローバルベースで1位のポジションを獲得しています。

2015年において、JTIは引き続きWinstonのブランド・エクイティ、イノベーション及び地理的拡大への投資を継続しました。その結果、Winstonの販売数量は対前年で1.9%増加し、40以上の市場で二桁成長しました。13の市場における販売数量は20億本に達し、26の市場では10億本以上となりました。またFine Cutの好調が継続し、販売数量は39.4%伸長しました。

Winstonの市場シェアは、JTIの上位40市場において0.3ppt伸長し9.1%となり、世界2位のブランドとしての地位を、より確実なものとししました。23以上の市場において、過去最高のシェアを達成し、特にヨルダン、マレーシアではNo. 2のブランドとなりました。また、バンラデッシュ、インドネシアの一部地域、ミャンマーへの新規参入を果たし、地理的拡大を継続しました。なお、Fine Cutについては、欧州で市場シェアを伸長させました。



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あるとともに、

Creativity（創造性）というブランドの価値を成人喫煙者に提供しています。現在、88を超える市場で販売されており、JTIの数多くの主要市場においてPremium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、常に進化することで成功しているブランドです。

2015年において、Camelの販売数量はブランド史上初めて500億本を超え、対前年で9.7%伸長しました。この力強い実績に最も貢献した市場はトルコですが、フランス、イタリアやスペイン等の欧州市場でも数量増が継続しました。また、Fine Cutの販売数量は対前年で23%増加し、Camelの成長に貢献しました。シェアはJTIの上位40市場において0.5ppt増の3.2%となり、チェコ、イタリア、オランダ、スペイン及びトルコで過去最高の市場シェアを獲得しています。

更に2015年では、より洗練された新しいCamel Curveを35の市場に投入しました。また、カプセルを2つ搭載したCamel Activate Doubleを、ブラジル、イタリア、オランダ、スイス等の15の市場において新発売しており、Dual Capsuleタイプのイノベティブな商品を他社に先駆けて投入しています。

Global Flagship Brands (GFB) Portfolio continued

 Global sales
171 億本

1977年に Mild Seven の名称で発売され2013年に名称変更した MEVIUS は、日本市場で1位の販売数量を誇るブランドであり、市場シェアは30%を超えます。海外市場では、カザフスタン、ジョージア、ポーランド、ルーマニア、タジキスタンといった市場への地理的拡大を果たしました。

2015年の MEVIUS の販売数量は、韓国での数量減をアジアの主要市場での数量増が相殺し、171 億本、対前年では横ばいとなりました。市場シェアは0.1ppt増加、JTIの上位40市場において0.7%となり、アジア市場におけるプレミアムセグメントでのシェアを引き続き伸ばしました。台湾での市場シェアは22.3%となり、No. 1の地位を堅持すると同時に、プレミアムセグメントにおけるシェアを60%まで伸ばし、同セグメントでのリーダーシップを更に強固なものとなりました。

 Global sales
495 億本

LDは1999年にロシア市場で中価格帯ブランドとして発売を開始しました。発売以降、瞬く間に販売数量を伸ばし、今では Value 価格帯における No. 2 の国際ブランドとしての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、2015年には8つの市場に新規参入し、現在では46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。

2015年において、LDの販売数量は対前年二桁成長と大幅に増加し495億本となりました。数量増を牽引したのはLD Club Compactで、CIS+クラスターにおいて力強いパフォーマンスを見せました。また、カナダ、チェコ、カザフスタン、ポーランド、ロシア、台湾、ウクライナ等の12の市場で過去最高の市場シェアを獲得、JTIの上位40市場において、シェアは0.4ppt伸長し3.3%に達しました。

 Global sales
121 億本

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。2015年において、紙巻たばこ及びFine Cut双方が数量成長を達成、販売数量は10.9%伸長し121億本となりました。JTIの上位40市場において、シェアは0.1ppt増加し0.7%となりました。

 Global sales
64 億本

2005年に発売を開始したGlamourは、JTIの主カースペースリムブランドです。2015年では、ロシアの総需要の減少を主因に、販売数量は10.3%減少し、64億本となりました。

 Global sales
27 億本

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。2015年においては、英国及びアイルランドにおける総需要の減少を主因に、販売数量は7.0%減少し、27億本となりました。

 Global sales
27 億本

Sobranieは卓越した品質と高い格調を持ち、世界で最も歴史の古いブランドの一つとして、1879年以降高級たばこの代名詞となっています。2015年では、ダウントレーディングの厳しい事業環境にもかかわらず、販売数量は4.5%増加し、27億本となりました。

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。

Other Tobacco Products Portfolio



Fine Cut

欧州市場において、JT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といったカテゴリーが含まれます。2015年では、Fine Cutの販売数量は13.1%増となりました。特に、GFBのFine Cutは30.8%増加し、力強い実績を達成しました。中でも、Winston及びCamelが成長を牽引し、またBenson & HedgesやLDも貢献しました。

2015年、欧州での市場シェアは、対前年で2.0ppt伸長し20.8%に達しました。オーストリア、ベルギー、フランス、ドイツ、ハンガリー、イタリア、アイルランド、ルクセンブルグ、オランダ、スペイン、スイス及び英国でシェアが増加しました。

英国では、Amber Leaf、Sterling及びOld Holbornの市場シェアが引き続き伸長しました。Amber Leafはアイルランドやスペインでも好調な実績を上げ、Fleur du Paysはフランスで引き続きシェアを伸ばしました。

JTはオーストリア、ベルギー、フランス、ギリシャ、アイルランド、イタリア、スペイン、スイス及び英国といった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カテゴリーの更なる充実に向け、製品パイプラインの強化や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て注力してまいります。

販売数量成長率

13.1%



Shisha

JTは2013年3月に水たばこ事業へ参入し、その後、製品の改善、ポートフォリオの最適化、製品ラインアップのリニューアルやプレゼンス拡大を進めてきました。

2015年では、世界の大手水たばこ会社として、既存市場における更なる基盤強化を図りました。一方、中東地域における政情不安を主因に、販売数量は対前年で減少し、18,300トンとなりました。

販売数量

18,300トン

特集

Emerging products

2015年はLogic社の買収に加え、投資総額は例年の2倍となり、JTグループのEmerging Productカテゴリーにおける取り組みが加速しました。事業規模の拡大、製品パイプラインの拡充やR&Dの強化が進み、新カテゴリーにおけるグローバル・リーダーを目指す上での事業基盤が整いました。

LOGIC. THE SMART
WAY OF VAPING



logic.

№ 1 IN NEW YORK

E-Vapor

2014年にZandera社を買収した後、ポートフォリオの拡充と地理的拡大に向け、投資を実施してきました。新商品のE-Lites Curvを英国、アイルランドやドイツで発売し、すべての市場において流通及び消費者から、ポジティブなフィードバックを得ています。

更にLogic社の買収により、e-cigaretteの最大市場であるアメリカにおいて、JTグループは第3位のe-cigaretteメーカーとなりました。アメリカ本土でのプレゼンス強化に加え、フランスや英国への地理的拡大を図っています。また、フランス及び英国では、新商品のLogic Pro (タンクカートリッジごと交換可能な'closed tank'タイプ)を投入しました。JTグループは、フランス市場でclosed tankタイプのe-cigaretteを発売した初めての会社であり、発売開始後の流通・消費者サイドからの反応は、当初の見込みを上回ったものとなっています。



Number 3
e-cigarette company in the USA

Tobacco-Vapor

2015年2月、JTグループはPloom社が保有するたばこパイパー事業に関する特許権及び商標権を取得しました。その後、たばこパイパー製品のパイプライン拡充に向け、積極的な投資を図ってきました。

日本市場で新発売されたPloom TECHは、JTグループ独自の技術を搭載したたばこパイパー商品として、我々のポートフォリオに新たに加わりました。Ploom TECHは、たばこ葉を燃やさず、直接加熱もしない、独自の“たばこパイパーテクノロジー”により、たばこパイパーを楽しむ商品です。雑味のないクリアな味・香りを実現したことにより、成人喫煙者からポジティブなフィードバックを得ています。今後、Ploom TECHをいくつかの市場に投入し地理的拡大を図る予定であり、消費者の反応やご意見を得ることで、更に知見を深めてまいります。

今後とも、成長する新カテゴリーへの投資を継続し、ポートフォリオの拡充と地理的拡大を図ってまいります。



**A new
journey
begins**

国内たばこ事業

2015年度(2015年12月31日終了年度)



岩井 睦雄
たばこ事業本部長

“
底堅いトップライン、コストの減少
により着実な利益成長を実現”

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。2015年度の総需要は1,823億本と、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、約60%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、MEVIUS(メビウス)などの注力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。

2015年は「Caster」「Cabin」の「Winston」(ウィンストン)へのブランド統合や、伸長を続けるメンソールカテゴリーにおいてMEVIUS及びセブンスターの新製品投入等を実施しました。

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。

事業実績(販売数量/財務実績)

- ブランド・エクイティ強化が貢献し、単価効果が発現
 - 2015年の販売数量は当初見込み通り、対前年2.8%減少の1,092億本
 - 単価上昇効果及び免税市場等での好調が貢献し、自社たばこ製品売上収益は、対前年1.2%減少の6,422億円
 - 調整後営業利益は、単価効果に加え、競争力強化施策効果の発現や、前年に発生した一時的なコストの減少等により、対前年6.4%増加の2,541億円

販売数量
1,092
(億本)

-2.8%
対前年増減

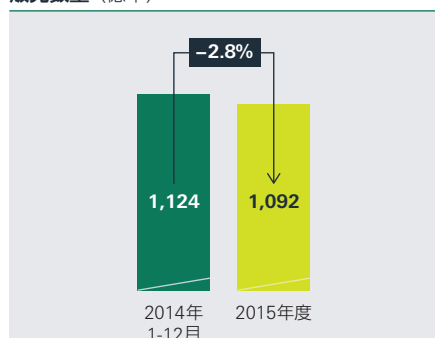
自社たばこ製品売上収益
6,422
(億円)

-1.2%
対前年増減

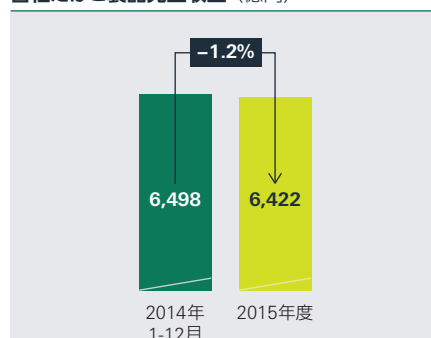
調整後営業利益
2,541
(億円)

+6.4%
対前年増減

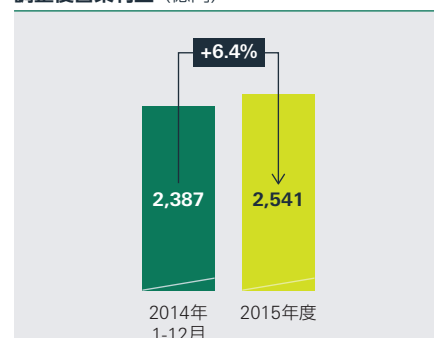
販売数量(億本)



自社たばこ製品売上収益(億円)



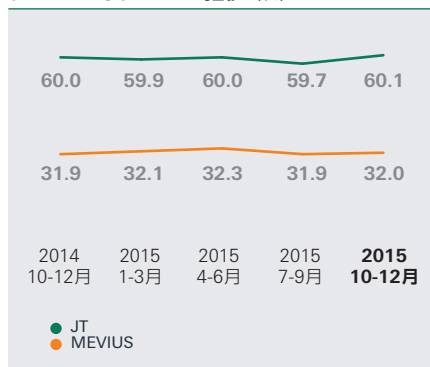
調整後営業利益(億円)



事業実績 (シェア実績)

- 競争が激化する中、MEVIUSを中心に、シェアは安定した実績
- 2015年度累計シェア 59.9% (対前年 -0.4ppt)

JT、MEVIUSのシェア推移 (%)



競争他社との競争が激化する中、中核であるMEVIUSをはじめ、販売促進やブランド・エクイティ向上のための投資を継続してまいりました。

中でも、2015年8月にブランド統合を行ったWinstonについては、積極的に新製品を投入してまいりました。

その結果、極めて厳しい競争環境であったにもかかわらず、販売数量は対前年2.8%の減少とほぼ想定通りの実績、シェアもJTトータル、MEVIUSともに安定した実績を残しています。

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
 - 市場シェアの維持・拡大
 - 新製品カテゴリーの創出
- 不断のコスト改善

見通し

2016年1月にNatural American Spiritの買収が完了し、事業運営計画を策定しているところですが、パフォーマンスに

ついては一定の前提を置いて見込みに織り込んでいます。

また、2月に財務大臣より認可を得た一部銘柄の小売定価改定についてもその影響を見込みに含めております。

シェアは、定価改定により一定の影響を受けると考えておりますが、各価格帯の注カブランド、特にMEVIUS、Winstonに的を絞った戦略を遂行することにより、その影響を可能な限り抑えていきたいと考えております。

2016年は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向上、Ploom TECHの市場投入、またこれらを支える販売促進等の投資を強化し、中期に亘るトップライン成長のモメンタム構築を目指してまいります。

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。

Winston
新ジャンル!
ビター系
カプセルメンソール

爽快、なのに芳醇。スピリッツメンソール

STAY TRUE
STAY FREE

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。

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。

注カブランド



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. 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。
- 時代の流れに合わせた進化とブランド拡張により、2016年2月末現在で35銘柄*を擁している。

* 国内有税市場、紙巻たばこのみ



ウィンストン



- 1954年に米国で誕生、現在では世界第2位の販売数量を誇るグローバルブランド。
- 2015年には、日本市場において、キャビン、キャスターをウィンストン・ファミリーに統合。たばこの味の系統である「ビター系」「ストレート系」「スイート系」の3つの味系統を、レギュラー及びメンソールそれぞれにおいてラインアップ。
- 2016年2月末現在で26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買き続けている。
- 2016年2月末現在で19銘柄のラインアップを擁している。



ナチュラル アメリカン スピリット



- ナチュラル アメリカン スピリットは、高品質で無添加の葉たばこのみを使った製品を提供するというアイデアのもと、1982年に米国で誕生した。世界中で目覚ましい成長を遂げた今日でも、このブランドの精神や理念は継承されている。更には、環境に対する責任、そして持続可能性への取り組みにおいても先駆的であり、ユーザーをはじめとするステークホルダーとの密な相互関係性を生み出している。
- 1996年、同様のビジョンやコンセプトで欧州や日本に販路を拡大した。すべての市場で成長を遂げているが、特に日本市場での成長が著しい。
- 2016年2月末現在で8銘柄*を擁している。

* 国内有税市場、紙巻たばこのみ

出典：(社)日本たばこ協会

No smell of smoke,
no ash. Real tobacco.
Evolved.

Ploom TECH

全く新しいコンセプトの製品

Ploom TECHはこれまでのTobacco-Vapor製品とは異なり、たばこ葉を使用しながらも、燃やすことも直接加熱することもしない、JTグループ独自のVaporテクノロジーにより、雑味のないクリアな味・香りを実現した製品です。

Emerging Productについては、中長期的な利益成長、更にたばこ産業全体の発展に係る分野だと考えています。引き続きこの分野に積極的に投資していきます。

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。



ploom™
TECH

the future is plooming

医薬事業

2015年度(2015年12月31日終了年度)



藤本 宗明
医薬事業部長

“ 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、プレゼンスの向上を
目指します。 ”

医薬事業では、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】

- アレルゲンスクラッチエキス陽性対照液「トリイ」ヒスタミン二塩酸塩：承認取得(2015年9月)
- ダニ抗原によるアレルギー性鼻炎に対する減感作療法(アレルゲン免疫療法)薬「ミティキュアダニ舌下錠」：鳥居薬品が発売(2015年12月)
- スギ花粉症に対する減感作療法(アレルゲン免疫療法)薬「TO-206」(舌下錠)：鳥居薬品が製造販売承認申請(2015年12月)

【導出品の状況】

- Elvitegravir(抗HIV薬)
 - E/C/F/TAF配合錠：米国及び欧州で承認取得(製品名Genvoya)
- Trametinib(メラノーマ治療薬)
 - 日本において製造販売承認申請
 - dabrafenib併用療法：欧州で承認取得

実績概要(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98億円の増収
- トップラインの伸長を主因として、対前年50億円の損益の改善

売上収益

756

(億円)

+98

対前年増減(億円)

調整後営業利益

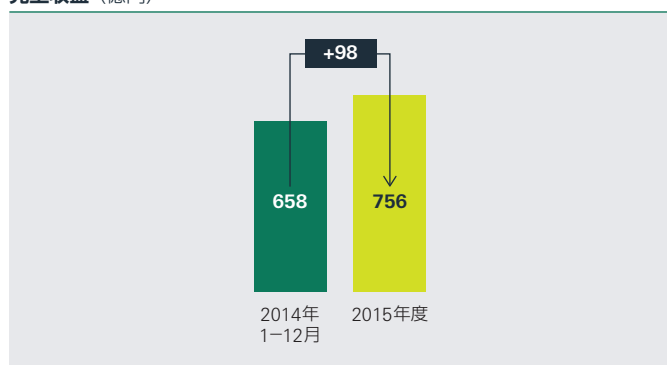
-23

(億円)

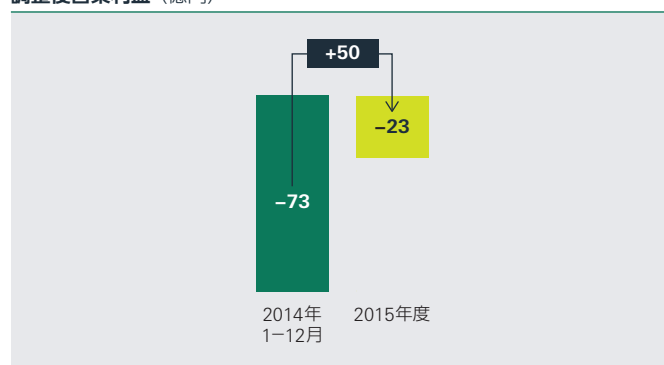
+50

対前年増減(億円)

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薬情報担当者（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、512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の知識充実を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

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

製造



高品質な医薬品の
安定供給

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

医薬事業

医薬事業 臨床開発品目一覧 (2016年2月4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 (エルピテグラビル)/ コピシタット/ エムトリシタピン/ テノホビル アラフェナミドフマル 酸塩配合錠	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
エムトリシタピン/ テノホビル アラフェナミドフマル 酸塩配合錠	HIV感染症/経口	逆転写酵素阻害	HIV(ヒト免疫不全ウイルス)の増殖に関わる酵素の働きを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-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-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-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
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
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

導出品

一般名等 (当社開発番号)	導出先	作用機序		備考
trametinib	Novartis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) 日本 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	
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	

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						JTK-303 (エルビテグラビル) は 自社品、他3成分は導入品 (Gilead Sciences社)
国内:申請準備中						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						
国内:Phase 2						自社品
海外:Phase 1						自社品
海外:Phase 1						自社品
海外:Phase 1						自社品
国内:Phase 1						自社品

加工食品事業

2015年度(2015年12月31日終了年度)



川股 篤博
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

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、調味料事業すべての分野において売上を伸ばしています。

実績概要(財務)

- 売上収益は、ステープル(主食)、弁当商材が伸長し、47億円の増収
- 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、13億円の増益

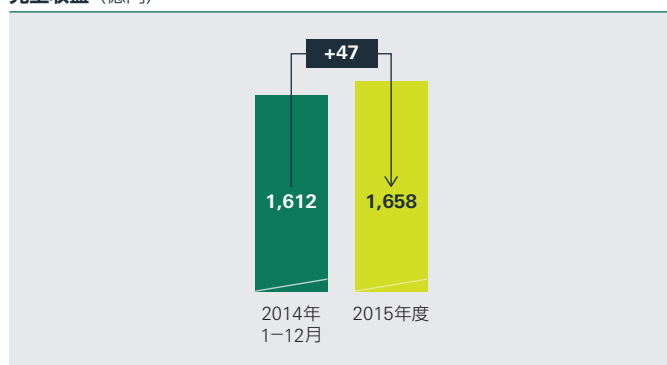
売上収益
1,658
(億円)

+47
対前年増減(億円)

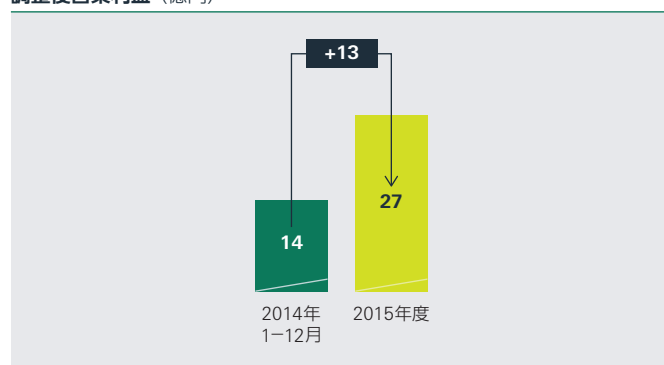
調整後営業利益
27
(億円)

+13
対前年増減(億円)

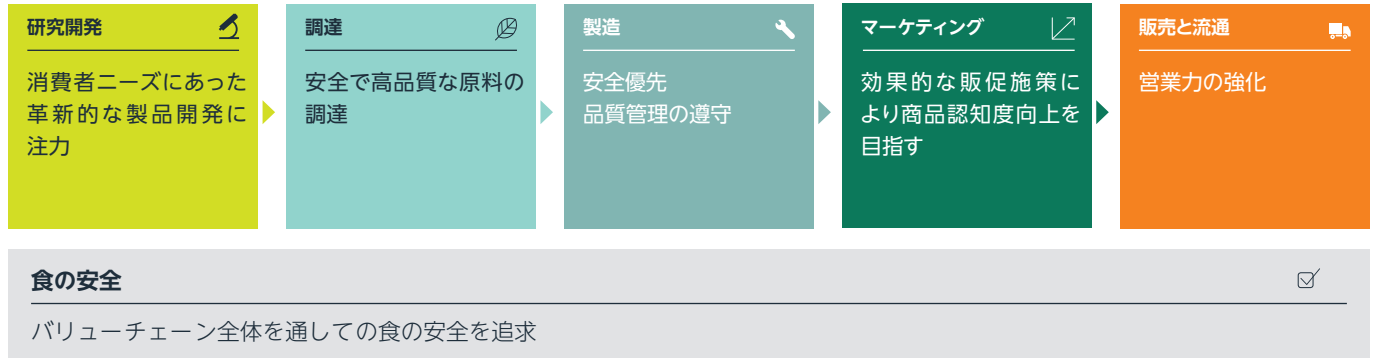
売上収益(億円)



調整後営業利益(億円)



バリューチェーン



研究開発

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、FSSC22000の取得を推進しています。ISO22000やFSSC22000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31ヶ所の自社グループ工場と生産委託を行っているすべ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して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。
- 「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。

Risk Factors

リスクファクター

JTグループは、たばこ、医薬、加工食品といった様々な事業を行っています。加えて、欧州、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、すべ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すべての国において、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、政府や規制当局との建設的な対話に努めています。

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となるよう、政府や規制当局との建設的な対話に努める。

当項目については、本アニュアルレポート62ページ記載の「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、2015年12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65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。

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、取得通貨と日本円の間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、グループ会社と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。

9. 競合他社との競争

JTグループは、国内外のたばこ市場において、競合他社と熾烈(しれつ)な競争関係にあります。

海外たばこ市場においては、JTグループは自律的成長に加え、RJRナビスコ社の米国外のたばこ事業の取得、更にはギャラハー社の買収を通じて事業を拡大してきました。これら大型買収の結果、JTグループは、グローバルに事業を展開するたばこ会社に加え、それぞれの地域において強みを持つ企業と競合関係にあります。

国内たばこ市場では1985年の製造たばこの輸入自由化を経て、1987年からは紙巻たばこの関税が暫定的に無税とされ今日に至ります。以降、競合他社の積極的な販売促進活動や喫煙者の嗜好の多様化等により、国内たばこ市場における競争は年々厳しさを増しています。

各市場におけるシェアは、規制、喫煙者の嗜好の変化や各市場の経済情勢といった要因の他に、各社の価格戦略やブランド力といった競合他社との関係性により変動します。また、各社の新製品の投入やこれに伴う販売促進活動等により、短期的に変動することがあります。

リスクの概要及びその影響

シェアの変動は、我々の業績に影響を及ぼす可能性があります。また、我々が事業を展開する市場の中には、市場シェアの獲得を目的とした値下げやブランドのリポジショニング等により価格競争が起きる場合があり、この影響を受け個別市場の当社グループ利益率が悪化する可能性があります。

主な対応

- お客様の嗜好の変化やニーズにマッチした商品を提供することや、各価格帯に強いブランドを配置することで、製品ポートフォリオの最適化を図る。
- 営業力の強化や効果的な販促施策を行い、商品をサポートする。
- 収益確保すべく、更なる効率化を進める。
- 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。

JT Group and Sustainability

JTグループとサステナビリティ

JTグループのサステナビリティのベースとなるのは、経営理念である4Sモデルです。4Sモデルでは、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ていくことをうたっています。4Sモデルを追求することで、企業価値を高め、ステークホルダーの皆様にとっての利益を、よりバランスの取れたよい形で実現できると確信しています。

2015年の主要トピックスは、以下の通りです。なお、JTグループのサステナビリティに対するコミットメントや各プログラム詳細については、「JTグループサステナビリティレポート FY2014」をご覧ください。また、FY2015のレポートについては、当社ウェブサイトにて2016年6月以降、ご覧いただける予定です。FY2015のレポートは、グローバル・レポート・イニシアチブ（GRI）の定めるG4サステナビリティ・レポート・ガイドラインに準拠して作成されています。

JTグループサステナビリティレポート及びGRI G4インデックス：www.jti.co.jp/csr/report/index.html

Contents

Our sustainability journey	Our tobacco business <ul style="list-style-type: none"> Supply chain management Tobacco supply chain strategy and approach Smoking and health Political and regulatory landscape Responsible marketing Illegal trade In focus: emerging products	Our people	Our planet	Our contribution to society
In focus: respecting human rights		Our way of doing business	Our pharmaceutical business	Our processed food business

2015年の主要トピックス

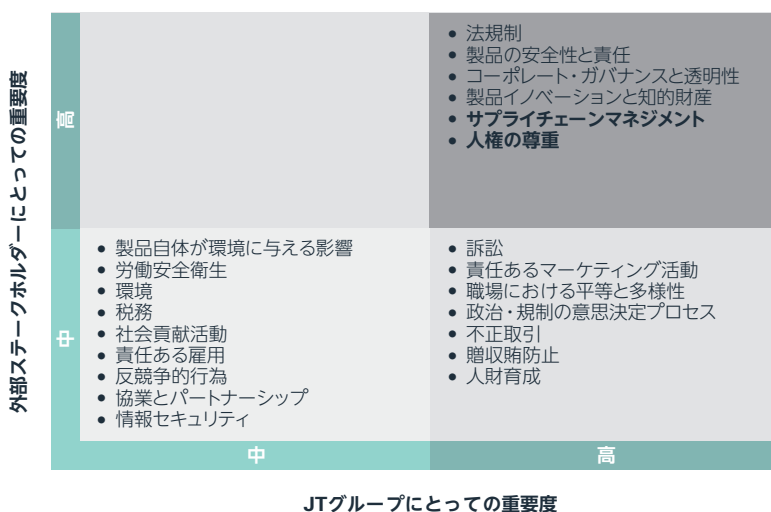
JTグループMateriality分析

JTグループでは、2014年に海外たばこ事業を対象としたマテリアリティ分析を実施し、2015年ではマテリアリティの特定作業をグループ全体に広げました。まずメディア及び同業他社分析を実施し、31のサステナビリティに関する課題を選定し、その後社内議論を通じて課題を更に特定しました。

次にJTグループのトップ・マネジメント15名とのインタビューを実施し、更にサプライヤー、投資家、労働組合、NGOや業界団体等、17の外部ステークホルダーと話し合いを持ちました。最終的には社長を含む前述のJTグループのトップ・マネジメント15名がワークショップに参加し、マテリアリティ分析の結果を検証しました。

このプロセスを経て、最終的には22のマテリアリティ課題を選出し、JTグループ及び外部ステークホルダーにとっての優先順位を決めました（右マトリックス参照）。

今後は定期的にマテリアリティ分析を実施し、変化をモニタリングしながら、必要に応じて更新していく予定です。



サプライチェーンマネジメント

海外たばこ事業では2015年から、ITを基盤としたサプライヤー・ライフサイクル・マネジメント・システムの取り組みを開始しました。これにより、葉たばこサプライヤー以外のサプライヤーについて、リスクプロファイルに応じた様々なレベルの認証を含む評価が、初めて可能となりました。

耕作労働規範（ALP）

JTグループのALPは、児童労働の防止と撲滅、労働者の権利の尊重、農場での安全対策に関する最低条件を定めており、JTグループの直接契約農家に適用されます。JTグループでは2018年までに、すべての直接契約農家に対して、ALPの適用を目指しています。また、2016年から2019年にかけて、葉たばこディーラーにもALPを展開していきます。

人権の尊重

2015年からJTグループの「人権の尊重に関するポリシー」の作成が開始されました。これは国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠したものととなります。同ポリシーは、外部ステークホルダーとの協議のもと作成されており、我々のバリューチェーンにおける人権の尊重に対するコミットメントとその詳細を正式に記したものととなります。2016年中に始動する予定です。

児童労働の防止

JTグループではARISEプログラムを通じて、葉たばこ農家における児童労働問題の根本的な解決を目指しています。同プログラムは、ブラジル、マラウイ、ザンビアで展開されており、農家で児童が雇用されてしまう社会的・経済的要因と対処に取り組んでいます。2015年では、タンザニアで同プログラムがスタートしました。



Corporate Information

多様化(ダイバーシティ)の推進

JTグループでは、性別や年齢、国籍だけではなく、性格、経験、専門性など異なる背景や価値観を尊重し、違いに価値を見出すことが、会社の持続的な成長につながると考えています。

多様性の受容と尊重

事業競争力を強化し、変化への対応力を向上するために、多様性を活かし価値を生み出す組織であることを大切にしています。多様性を活かす組織づくりに向けて、多様な価値観を共有し、議論する機会の提供や、管理職を対象とした多様な人財を活かすリーダーシップや仕事と生活に対する価値観の変化についての研修等を実施しています。

日本における取り組み

多様化推進の一つとして、女性の活躍に向けた取り組みを積極的に行っています。女性社員の更なる成長に向けて、ロールモデルの紹介やネットワーク形成機会の提供、成長の機会となる研修やセミナーを開催するとともに、仕事と家庭の両立支援制度の拡充などの取り組みを行っています。また、コミュニケーションスタイルや、ライブイベントとそれに伴う各種制度利用への理解など、様々な研修を管理職に実施し、一人ひとりに応じた多様なキャリアを支援する環境を整えています。

Corporate Governance

意思決定・業務執行・監督

JTにおけるコーポレート・ガバナンス

当社は、コーポレート・ガバナンスを、当社の経営理念である『4Sモデル』、即ち、「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」ことの追求に向けた、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みととらえ、これまで、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付けて、その充実に向けた取り組みを積極的に進めてまいりました。

また、コーポレート・ガバナンスの充実が、当社グループの中長年に亘る持続的な利益成長と企業価値の向上につながり、

当社グループを取り巻くステークホルダー、ひいては経済・社会全体の発展にも貢献するとの認識のもと、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び取り組みについてあらためて明文化し、「JTコーポレートガバナンス・ポリシー」*として制定しております。

今後もコーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題の一つと位置付け、不断の改善に努め、その充実を図ってまいります。

* JTコーポレートガバナンス・ポリシー全文は当社ウェブサイトをご参照ください。

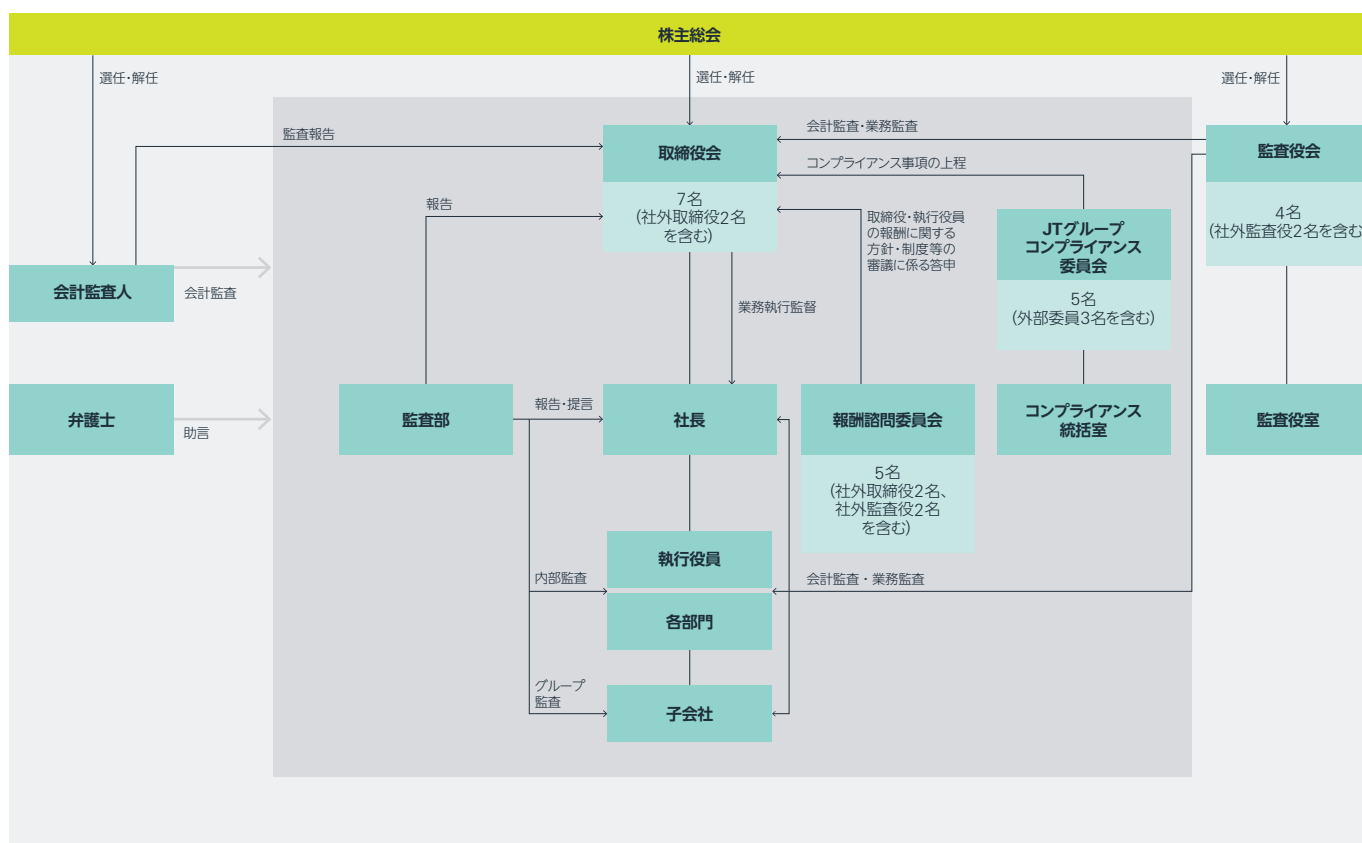
(<https://www.jti.co.jp/csr/policy/governance/index.html>)

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



046	コーポレート・ガバナンス
058	JTグループの歴史
062	規制及び重要な法令
065	訴訟
066	役員、監査役及び執行役員
067	JTIのExecutive Committee メンバー
067	会社概要

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、その議決権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場合は、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に、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、分割及び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

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すべての事業活動の監督に責任を持つ機関です。その役割・責務を実効的に果たす観点から、取締役会の構成について、以下の通り定めております。

- 取締役会は、取締役の員数を15名以内の必要かつ適切な範囲とし、企業人としての高潔な倫理観・知識・経験・能力を兼ね備えた、多様な人材により構成する。
- 当社は、監督機能の強化及び経営の透明性の観点から中長期に亘る持続的な利益成長と企業価値の向上に寄与する資質を備えた独立社外取締役を2名以上選任する。

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。2015年度は18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

– 7名(うち、社外取締役2名)

*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:2016年3月から2年

所有株式数:1,700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

同省財務事務次官退官

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4月

内閣官房参与退任

2014年6月

当社取締役会長(現任)

重要な兼職の状況

株式会社大垣共立銀行社外取締役



小泉 光臣*
代表取締役社長

生年月日：1957年4月15日生
任期：2016年3月から2年
所有株式数：26,900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：2016年3月から2年
所有株式数：25,300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

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
当社代表取締役副社長(現任)

重要な兼職の状況
株式会社リクルートホールディングス社外取締役



岩井 睦雄*
代表取締役副社長

生年月日：1960年10月29日生
任期：2016年3月から2年
所有株式数：19,800株

1983年4月
日本専売公社入社

2003年6月
当社経営企画部長

2004年7月
当社経営戦略部長

2005年6月
当社執行役員 食品事業本部食品事業部長

2006年6月
当社取締役 常務執行役員 食品事業本部長

2008年6月
当社常務執行役員 企画責任者

2010年6月
当社取締役 常務執行役員
企画責任者 兼 食品事業担当

2011年6月
当社取締役
JT International S.A. Executive Vice President

2013年6月
当社専務執行役員 企画責任者

2016年1月
当社専務執行役員 たばこ事業本部長

2016年3月
当社代表取締役副社長(現任)

重要な兼職の状況
JT International Group Holding B. V. Chairman

意思決定・業務執行・監督



宮崎 秀樹*
取締役副社長

生年月日: 1958年1月22日生
任期: 2016年3月から2年
所有株式数: 14,300株

1980年4月
野村證券株式会社入社

2005年7月
当社経理部調査役

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

2010年6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: 2016年3月から2年
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)
当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
日本電気株式会社社外取締役



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: 2016年3月から2年
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
当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
作家
株式会社LIXILグループ社外取締役

*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)



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9月

当社監査部調査役 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)

意思決定・業務執行・監督



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11月

一般社団法人日本取締役協会事務総長

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

当社社外監査役(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

2015年3月

当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況

大林法律事務所弁護士

大和証券株式会社社外監査役

三菱電機株式会社社外取締役

新日鐵住金株式会社社外監査役

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の大口債権者（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、当該団体において、重要な業務を執行する者）
 - (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、業務全般に亘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、迅速な意思決定及び高品質な業務執行を実現することができる体制としています。

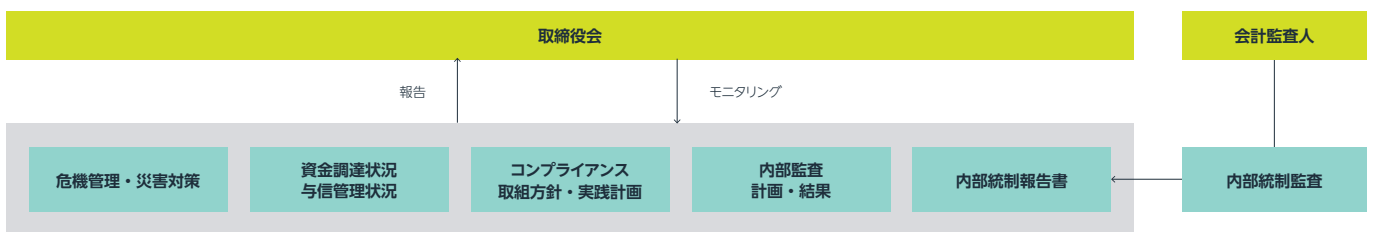
執行役員一覧は66ページをご参照ください。

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、外部委員を主要な構成員としています。2015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、取締役会に報告されています。

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、40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、当社グループのすべての活動、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。2015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。

2015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)	690	327	189	174	6
監査役 (社外監査役を除く)	72	72	—	—	2
社外役員	54	54	—	—	5
計	816	453	189	174	13

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、2015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。

2015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	81	65	43	190
新貝 康司	代表取締役	JT	48	37	26	110
大久保 憲朗	代表取締役	JT	45	31	24	101

2015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	2015年7月17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) 18名
株式の数	取締役 (社外取締役を除く) に対し49,000株、 執行役員に対し66,200株、合計115,200株 (新株予約権1個につき200株)

History of the JT Group

JTグループの歴史 Before 1985

JTの歴史は、日本においては、
1898年、政府が国産葉たばこの販売を独占的に
管理する専売局を設置したことに遡ります。

海外におけるJTグループの歴史は、1784年のAustria Tabak
の設立まで遡ります。その約70年後には、Tom Gallaherが北
アイルランドにて事業を始め、ギャラハーの基礎を築きました。
また、1874年には後にキャメルやウィンストンを創り出した
RJRが米国で設立されました。

このように現在のJTグループの歴史は、オーストリア、北アイル
ランド、米国、日本という異なった国々に遡ることができます。
JTグループは、たばこ事業において長い歴史と豊富な経験を有
しています。

日本における20世紀初頭から1984年の 「日本たばこ産業株式会社法」制定に至るまでの歴史

1898年に日本政府により設置された専売局による専売制度
は、1900年代前半に日本のすべてのたばこ製品と国内塩事業
にまで拡大されました。そしてこの専売局は1949年6月1日、
日本専売公社として改組され、たばこ専売制度等の実施主体と
して、たばこの安定的提供と財政収入の確保に貢献する等の役
割を果たしてきました。

1970年代半ばになり、成年人口の伸び率の鈍化、喫煙と健康問
題に関する意識の高まり等のため、需要の伸びが鈍化し、販売
数量は横ばいで推移するに至りました。このような傾向は更に
続くものと予想され、需要の構造的変化として捉えざるを得な
い状況と考えられました。一方、外国たばこ企業に対する実質
的な市場開放が進展し、国内市場における内外製品間の競争が
展開される中で、たばこ専売制度の枠内では対応困難な諸外国
からの市場開放要請が強まりました。更に、国内における公社
制度に対する改革動向の中で、1981年3月臨時行政調査会が発
足し、同調査会の第3次答申（1982年7月30日）において、専売
制度、公社制度に対する抜本的な改革が提言されました。これ
を受けて政府は、制度全体の見直しを進め、

- たばこ輸入自由化を図るため、たばこ専売法を廃止するとともに、新たにたばこ事業法に関し所要の調整を図るためのたばこ事業法の制定
- たばこの輸入自由化のもと、国内市場において外国たばこ企業と対等に競争していく必要があることから、日本専売公社法を廃止するとともに、公社を合理的企業経営が最大限可能な株式会社に改組し、必要最小限の公的規制を規定する日本たばこ産業株式会社法の制定

を中心とするいわゆる専売改革関連法案として法案化し、これら法律案は、第101回国会において、1984年8月3日に成立し、同年8月10日に公布されました。続く1985年4月に日本専売公社の事業と資産がそのまま移管される形でJTが設立されました。

JTは、日本の商法のもと、
日本たばこ産業株式会社法によって、
1985年4月に設立された株式会社です。

1784

Austria Tabak が Joseph II 皇帝により
設立される

1857

Tom Gallaher が事業を始める (北アイ
ルランドのロンドンデリー)

1874

RJR が Richard Joshua Reynolds に
よってノースカロライナのウinston
で設立される

1879

「ソプラニー」が世界で最も古いたばこ
ブランドとしてロンドンで登記される

1891

モスクワをベースとした Ducat 工場が
設立される

1898

日本専売局が国内葉たばこの独占販
売のために設置される

1913

「キャメル」が発売される

1931

セロハンがたばこの鮮度を保つために
RJRによって導入される

1949

日本専売公社が設立される

1954

「ウinston」が発売される

1955

ギャラハーがベンソン&ヘッジスを
買収する

1956

「セーラム」が発売される

1957

国産初のフィルター付き製造たばこ
「ホープ (10)」が発売される

1964

「シルクカット」が発売される

1968

ギャラハーが American Tobacco
Companyに買収される

1969

国産初採用のチャコールフィルター付
き製造たばこ「セブンスター」が発売
される

1977

「マイルドセブン」が発売される (日本)

1981

「マイルドセブン」が国際的に発売さ
れる

1984

「日本たばこ産業株式会社法」が制定
される

JTグループの歴史 In and after 1985

JT設立後の主な変遷は右の表の通りです。海外たばこ事業については、JTグループに加わる前のRJRナビスコ社の米国外のたばこ事業及びギャラハーの歴史が含まれています。

1985年のプラザ合意とその後の円高、1986年のたばこ増税、1987年の紙巻たばこ関税無税化と、JTを取り巻く経営環境は設立後わずか2年間で激変しました。円高が急進行する中で、増税時のJT製品の値上げ、輸入製品の据え置きないし値下げ、関税無税化時の輸入製品の値下げによって、1985年のJT発足時には60～80円程度あった当社製品と輸入製品との価格差がなくなりました。この結果、国内たばこ市場におけるJTと外国メーカーとの競争は激化し、JTのシェアは1985年度の97.6%から1987年度には90.2%まで低下しました。このような急激な経営環境の悪化に対応するべく、国内販売数量維持のための営業力の強化策を実施するとともに、コスト競争力強化のための合理化施策の実施、多角化事業の推進を図りました。

90年代に入り、国内たばこ市場における外国メーカーとの競争は一層厳しさを増し、加えて、成人人口の減少や喫煙と健康問題への関心の高まりにより、90年代後半をピークに総需要は減少しました。国内たばこ事業の経営環境が一層厳しさを増す中、更なる合理化の実施、多角化事業における選択と集中の推進、海外たばこ事業の拡大を進め、事業基盤の強化を図りました。

1999年にはRJRナビスコ社から米国外のたばこ事業を、2007年にはギャラハー社を買収し、海外たばこ事業の大幅な強化を進めました。いまやJTグループのたばこ販売数量は、海外の販売数量が国内の販売数量を上回り、グローバル・シガレット・メーカーとして着実な成長を続けています。海外たばこ事業は、「ウィンストン」「キャメル」「マイルドセブン」「メビウス」「LD」に加え、「ベンソン&ヘッジス」「シルクカット」「ソブラニー」「グラマー」といった幅広いブランド・ポートフォリオの成長を原動力に、JTグループの利益成長の牽引役としての責務を果たしています。

1 RJRナビスコ社の米国外たばこ事業がJTグループに加わる前の主なトピックです。
2 ギャラハーがJTグループに加わる前の主なトピックです。

1985

4月
日本たばこ産業株式会社設立（日本のたばこ市場が海外メーカーに開放される）

新規事業の積極的展開を図るため事業開発本部を設立

その後1990年7月までの間に各事業の推進体制強化のため、同本部を改組し、医薬、食品等の事業部を設置

1987

4月
輸入紙巻たばこの関税無税化

1988

10月
コミュニケーション・ネーム「JT」を導入

1992

Manchester Tobacco Company Ltd. (英国)を買収する

AS-Petro (ロシア)を買収する¹

1993

9月
医薬事業研究体制の充実・強化を図るため、医薬総合研究所を設置

1994

10月
政府保有株式の第一次売り出し（394,276株、売価：143万8千円）

東京、大阪、名古屋の各証券取引所市場第一部に株式を上場

11月
京都、広島、福岡、新潟、札幌の各証券取引所に株式を上場

Yelets (ロシア)を買収する¹

1995

5月
本社を東京都品川区から東京都港区に移転

「Peter I」が発売される¹（ロシア）

1996

6月
政府保有株式の第二次売り出し（272,390株、売価：81万5千円）

Tanzanian tobaccoの生産設備を買収する¹

1997

4月
塩専売制度廃止に伴い、当社の塩専売事業が終了

たばこ共済年金を厚生年金に統合

American Brandsがギャラハーをスピノフし、ギャラハーはロンドンとニューヨークの株式市場に上場する²

1998

4月
（株）ユニマツコーポレーション（現「（株）ジャパンビバレッジホールディングス」）と清涼飲料事業での業務提携に関する契約を締結
その後、同社の発行済株式の過半数を取得

12月
鳥居薬品（株）の発行済株式の過半数を、公開買付により取得

1999

5月
米国のRJRナビスコ社から米国外のたばこ事業を取得

7月
旭フーズ（株）等子会社8社を含む旭化成工業（株）の食品事業を取得

10月
鳥居薬品（株）との業務提携により、医療用医薬品事業における研究開発機能を当社に集中し、プロモーション機能を鳥居薬品（株）に統合

「LD」が発売される（ロシア）²

2000

Liggett-Ducat (ロシア)を買収する²

2001

Austria Tabakを買収する²

2003

10月

経営の選択肢の拡大に向けて、自己株式を取得 (45,800株)

2004

6月

政府保有株式の第三次売り出し (289,334株、売却価格: 84万3千円) により政府の保有義務が及ばない株式についての売却が終了

11月~2005年3月

経営の選択肢の拡大に向けて、自己株式を取得 (38,184株)

2005

4月

「マールポロ」製品の日本国内における製造及び販売、商標を独占的に使用するライセンス契約の終了

6月

CRES Neva Ltd. (ロシア)を買収する

「グラマー」が発売される (ロシア、ウクライナ、カザフスタン)²

2006

4月

投資家層の拡大を図ることを目的として、1株につき5株の割合で株式を分割 (効力発生日: 4月1日)

5月

AD Duvanska Industrija Senta (セルビア)を買収する

2007

4月

ギャラハー社の発行済株式のすべてを取得

2008

1月

(株)加ト吉の発行済株式の過半数を、公開買付により取得

4月

富士食品工業(株)の発行済株式の過半数を取得

7月

加工食品事業・調味料事業を加ト吉グループに集約

2009

5月

JTIが設立10周年を迎える

6月

JTI Leaf Services(US)LLCを設立する

10月

葉たばこサプライヤーのKannenberg & Cia. Ltda. (ブラジル)及びKannenberg, Barker, Hail & Cotton Tabacos Ltda. (ブラジル)を買収する

11月

葉たばこサプライヤーのTribac Leaf Limited (英国)を買収する

2010

1月

(株)加ト吉の社名をテーブルマーク(株)に変更

5月

無煙たばこ「ゼロスタイル・ミント」が発売される

2011

3月

株主還元策の一環として、自己株式を取得 (58,630株)

11月

Haggar Cigarette & Tobacco Factory Ltd. (北スーダン)及びHaggar Cigarette & Tobacco Factory Ltd. (南スーダン)を買収する

2012

7月

投資家層の拡大を図ることを目的として、1株につき200株の割合をもって株式分割を実施。同時に、単元株式数を100株とする単元株制度を採用

8月

ベルギーに本社を置くFine CutメーカーGryson NVを買収

2013

2月

日本国内において「マイルドセブン」が「メビウス」に名称変更

2-3月

政府保有株式の第4次売り出し (333,333,200株)

JTIは2月27日にToSTNeT-3により86,805,500株の自己株式を取得、このうち80,071,400株を政府から取得

JTIによる自己株式取得を除く253,261,800株の政府保有株式の売り出し(3月)

3月

エジプトの大手水たばこ会社、Al Nakhla Tobacco Company S.A.E. 及びAl Nakhla Tobacco Company-Free Zone S.A.E. を買収

5月

JT初のオリジナル新薬(エルビテグラビル)を含む「スタリビルド配合錠」(HIV感染症)の国内販売開始

12月

ロシア大手物流会社のMegapolisに出資

2014

4月

テーブルマークが持株会社を設立

10月

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」の国内販売開始

11月

大手電子たばこ会社Zandera社(英国)を買収する

2015

2-3月

株主還元策の一環として、自己株式を取得 (26,896,200株)

7月

米国大手電子たばこ会社Logic社を買収

当社飲料自販機オペレーター事業子会社の株式譲渡及びJT飲料ブランド「Roots」「桃の天然水」を譲渡。その後2015年9月にJT飲料製品の製造販売事業から撤退。2015年12月に飲料事業部を廃止

8月

「キャスター」「キャビン」を「Winston」にブランド統合

9月

Natural American Spirit 米国外たばこ事業の取得を発表。2016年1月に買収が完了

Regulation and Other Relevant Laws

規制及び重要な法令

たばこ事業

海外市場における規制

当社グループが製造たばこを販売している海外市場においても、2003年5月の世界保健機関（WHO）の第56回世界保健総会で採択され、2005年2月に発効した「たばこの規制に関する世界保健機関枠組条約（WHO FCTC）」（なお日本政府は2004年6月に当該条約を受諾）を契機に製造たばこの販売活動、マーケティング、包装・表示、たばこ製品及び喫煙に関する規制は増加する傾向にあります。

当該条約は、喫煙の広がりへの継続的かつ実質的な抑制を目的としており、たばこ需要減少のための価格及び課税措置についての条項、たばこ需要減少のための非価格措置についての条項等（受動喫煙からの保護、たばこ製品の含有物・排出物に関する規制、たばこ製品についての情報の開示に関する規制、たばこ製品の包装及び表示に関する規制、たばこの広告、販売促進及びスポンサーシップに関する規制等）、たばこの供給削減に関する措置についての条項等（たばこ製品の不法取引を防止するための措置、たばこ製品の未成年者への販売を防止するための措置等）を規定しています。また、「マイルド」「ライト」等の形容的表示を規制する条項もあり、様々な措置が講じられてきています。加えて、2012年11月の同条約に係る第5回締約国会議において、たばこ製品の不法取引撲滅のための協定書も採択されています。なお、当該条約においては、各締約国の一般的義務として、たばこ規制戦略、計画及びプログラムの策定、実施、定期的な更新、及び検討を行うことが定められていますが、各締約国における具体的規制の内容・範囲・方法等は各国に委ねられています。

国・地域における規制状況

EUにおいては、2001年7月に公布された「たばこ製品指令（EU TPD）」が改正され、2014年5月に発効しております。この改正された指令は、たばこ製品の包装・表示規制の強化、メンソールを含むたばこ製品の添加物規制、電子たばこ製品関連規制等を含んでおり、EU加盟各国に対し、本指令の要求事項を担保するように自国の法律、規則及び行政規定を整備することを求めています。この改正された指令は、今後、EU加盟各国における2016年5月までの法制化（メンソール製品禁止などの一部規定を除く）を経て、当該指令に準拠しない製品は2016年

5月から製造禁止、2017年5月までに販売も禁止される予定です。

近年導入された規制の中で、最も注目すべきものの一つは、プレーンパッケージ規制です。オーストラリアにおいて、世界で初めてとなるプレーンパッケージ規制が2011年に成立、2012年12月に施行されました。その後、2015年3月には、アイルランド及び我々にとって重要なマーケットの一つである英国においても、プレーンパッケージ規制が成立しています。両国においては、2016年5月から現行製品の製造が禁止され、2017年5月からはプレーンパッケージ製品以外の販売が禁止される予定です。また、フランスにおいても2016年1月にプレーンパッケージ規制が成立していることに加え、その他複数の国においても同様の規制が検討されています。なお、英国においては、たばこ製品の「店頭における陳列」や「自動販売機による販売」を禁止する規制が施行されています。

また、同じく我々にとって重要なマーケットであるロシアでは、2013年2月に、受動喫煙及びたばこ消費に関する法律が成立しており、本法律の規制は2013年6月から2017年にかけて段階的に導入されているところです。この法律には、たばこ製品の陳列規制、一部店舗での販売を禁止する販売規制、広告・販促・スポンサーシップの禁止、最低小売価格の設定、公共の場所における全体的喫煙禁止が含まれています。

将来における販売活動、マーケティング、包装・表示、たばこ製品及び喫煙に関する法律、規則及び業界のガイドラインの正確な内容を予測することはできませんが、当社グループは、製品を販売する国内及び海外において上記のような規制又は新たな規制（地方自治体による規制を含む）が広がっていくものと予測しています。

日本市場における規制

たばこ事業法、関連法令及び業界自主規準は日本国内における製造たばこの販売及び販売促進活動に関する規制を設けており、この規制には広告活動や製造たばこの包装に製造たばこの消費と健康の関係に関して注意を促す文言を表示することも含まれています。

2003年11月、たばこ事業法施行規則が改正され、製造たばこの包装に表示するたばこの消費と健康に関する注意文言等の見直しが行われ、2005年7月以降、すべての国内向け製造たばこが改正後の規則に従って販売されています。また、財務大臣は、たばこ事業法に基づき、「製造たばこに係る広告を行う際の指針」を示しており、同指針は2004年3月、より厳格な内容に改正されました。一般社団法人日本たばこ協会も広告及び販売促進活動等に関する自主規準を設けており、当社を含む会員各社は、これを遵守しています。

更に、近年、受動喫煙防止の観点からは、国内においてレストランやオフィスビルを含む公共の場所等における喫煙が施設管理者に対し努力義務を課した健康増進法等の影響により制限されるケースが増加してきました。このような傾向は今後も継続していくものと予測しています。

たばこ事業法について

製造たばこの特定販売業者（自ら輸入した製造たばこの販売を行う者）と卸販売業者は、財務大臣の登録を受ける必要があります。製造たばこの小売販売業者は、財務大臣の許可を受ける必要があります。小売販売業者は、当社の製造する製造たばこ及び特定販売業者の輸入する製造たばこについては、財務大臣の認可を受けた小売定価によらなければ販売してはならないとされています。財務大臣は、消費者の利益を不当に害することになると認めるとき等を除き、申請された小売定価を認可しなければならないとされています。

当社の国内産葉たばこの買入れについては、たばこ事業法に基づき、国内の耕作者と毎年たばこの種類別の耕作面積ならびに葉たばこの種類別及び品位別の価格を定めた葉たばこの買入れに関する契約を締結し、当社は、この契約に基づいて生産された葉たばこについては、製造たばこの原料の用に適さないものを除き、すべて買い入れる義務があります。当社がこの契約を締結しようとするときは、耕作総面積及び葉たばこの価格について、国内の耕作者を代表する者及び学識経験のある者のうちから財務大臣の認可を受けた委員で構成される「葉たばこ審議会」に諮った上、その意見を尊重することとされています。他の多くの国内農産物と同様に国内産葉たばこの生産費は外国産葉たばこの生産費に比して高いため、国内産葉たばこ（再乾燥前）の買入価格も、外国産葉たばこ（再乾燥済み）に対し約3倍と割高となっています。

なお、2003年11月、たばこ事業法施行規則が改正され、製造たばこの包装に表示するたばこの消費と健康に関する注意文言の見直しが行われました。加えて、「マイルド」「ライト」等の用語を使用する場合には、消費者にたばこの消費と健康との関係に関して誤解を生じさせないため、それらの用語は健康に及ぼす影響が他のたばこと比べて小さいことを意味するものではない旨を明らかにする文言をそれらの用語を使用しているたばこの包装に表示しなければならないとの規定が設けられています。2005年7月1日から、製造たばこの販売に際しては、これらの規定に従っています。

マーケティングにおける自主規制について

JTグローバルマーケティング原則

当社グループは、事業を運営する各国の規制を遵守するとともに、「JTグローバルマーケティング原則」に基づき事業を遂行しています。本原則は、たばこ製品について責任あるマーケティング活動を実施していくことが重要であるとの認識を踏まえ、広告販促活動や注意文言の表示等についてのJTの考え方を記したものです。また、未成年者喫煙防止は社会全体で取り組む必要のある課題であると認識しており、本原則に基づき、適切な事業運営及びマーケティング活動を行うとともに、政府や関係団体等と連携して未成年者喫煙問題に向けた様々な取り組みを行っています。

詳しくは、当社グループウェブサイトをご参照ください。

医薬事業

日本及び世界の主要な市場において、医薬品の研究・開発・製造・販売等は非常に厳格に規制されています。更に近年、安全性要求の高まりを背景として、世界的に新薬の承認審査がますます厳格化してきており、より多くの被験者で十分に時間をかけて安全性を見極める必要があることから、臨床試験の大規模化・長期化が進んでいます。

日本においては、医薬品の製造販売は医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律（以下、薬機法）により、厚生労働省、または関連する都道府県知事の規制対象となっています。医薬品製造販売業者は、都道府県から5年毎に製造販売業許可を取得することが、薬機法により定められています。また、医薬品製造販売業者は、各医薬品について、製造販売承認を厚生労働省より取得することが定められています。

更に日本では国民皆保険制度のもと、保険医療に使用できる医療用薬品の品目と薬価（公定価格）が定められています。薬価は、医療費抑制策の一環として、通常2年に1回程度引き下げられています。

加工食品事業

加工食品事業においては、食品の製造販売業者として、主に食品安全基本法、食品衛生法、食品表示法を含む法規制の対象となっています。

食品安全基本法は、食品関連業者について、食品供給行程の各段階において食品の安全を確保するための必要な措置を講じることがその責務と定めるほか、事業活動に係る食品その他の物に関する正確かつ適切な情報提供に努めなければならないとしています。また、食品衛生法は、飲食に起因する衛生上の危害の発生を防止することを目的としており、食品等事業者は、食品、添加物、器具または容器包装について自らの責任においてそれらの安全性を確保するために、知識及び技術の習得、原材料の安全性確保、自主検査の実施その他必要な措置を講じるよう努めなければならないとしています。更に、食品表示法に基づき、アレルゲンや賞味期限、原材料、原産地など販売の用に供する食品に関する表示の基準（いわゆる食品表示基準）が定められ、食品関連事業者等はこの基準に従った表示をしなければならないとされています。

これらの関連法令を遵守・徹底することはもちろんのこと、高いレベルの安全管理を推進すべく「食品安全 (Food Safety)」「食品防御 (Food Defense)」「食品品質 (Food Quality)」「フードコミュニケーション (Food Communication)」の4つの視点から取り組んでいます。

Litigation

訴訟

当社グループは、喫煙、たばこ製品のマーケティング又はたばこの煙への曝露から損害を受けたと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、連結決算日現在20件係属しています。当社グループは、将来においても喫煙と健康に関する同様の訴訟が提起される可能性があるものと考えています。

また当社グループは、喫煙と健康に関する訴訟以外の訴訟においても被告となっています。当社グループが被告となっている主な訴訟については、有価証券報告書の連結財務諸表注記「40. 偶発事象」をご参照ください。今後も当社グループを当事者とした訴訟が発生し、係属する可能性があります。

今日までのところ、当社グループは喫煙と健康に関する訴訟において一度も敗訴しておらず、また和解金を支払ったこともありませんが、当社グループは係争中の又は将来の訴訟がどのような結果になるのか予測することはできません。喫煙と健康に関する訴訟が否かにかかわらず、これらの訴訟が、当社グループにとって望ましくない結果になった場合に、当社グループの業績又は製造たばこの製造、販売、輸出入等に悪影響を及ぼす可能性があります。

カナダにおいては、連結決算日現在、JTI-Macdonald Corp.社及び当社の被補償者（RJRナビスコ社及びグループ企業）に対し、カナダ各州政府により提起された10件の医療費返還訴訟が係属中です。またカナダでは喫煙に起因する損害を被ったとしてその賠償を求める8件の集団訴訟も係属中であり、そのうち5件は現在手続停止中です。なお、これらの訴訟の一部には請求額が数兆円規模のものもあります。当社グループは、これら一連の請求に対して、その根拠等を十分に精査した上で、必要なあらゆる手段を尽くして対処していく所存です。

ここ最近数十年の間に、米国において、多数かつ大規模な喫煙と健康に関する訴訟がたばこ製造業者に対して提起され、巨額の陪審評決が下される等の状況が見られます。当社グループは米国におけるこれらの訴訟の被告とはなっておらず、また補償義務も負っておりません。当社が1999年にRJRナビスコ社から取得した事業及び2016年1月にReynolds American Inc.グループから取得したNatural American Spirit事業には米国たばこ事業は含まれておらず、また過去及び現在においても当社グループの米国たばこ事業の規模は極めて小さく、米国内における喫煙と健康に関する訴訟のリスクは小さい状況にあるため、米国における訴訟状況が当社グループの事業に対し近い将来において重大な悪影響を及ぼすことはないと考えています。

なお、当社グループは、2015年7月に買収したLogic社を通じ、米国において電子たばこ事業を行っておりますが、現在米国において電子たばこによる慢性的な健康影響を争点とした訴訟はないと認識しています。一方、広告宣伝上の訴求やパッケージ上の表示が消費者の誤認を招く等として、損害賠償や警告表示の刷記等を求める訴訟が電子たばこ会社に対し提起されておりますが、連結決算日現在、これらの訴訟において当社グループが被告となっているものはありません。

米国・カナダをはじめその他諸外国における他のたばこ会社の訴訟についても、当社はたばこ会社として当然多大な関心を持ち、今後の動向を注視してまいります。

Members of the Board, Audit & Supervisory Board Members, and Executive Officers

役員、監査役及び執行役員

(2016年3月23日現在)

取締役

取締役会長
丹呉 泰健

代表取締役社長
小泉 光臣

代表取締役副社長
新貝 康司
岩井 睦雄

取締役副社長
宮崎 秀樹

取締役
岡 素之*
幸田 真音*

* 取締役 岡 素之及び幸田 真音は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

監査役

常勤監査役
中村 太
湖島 知高

監査役
今井 義典*
大林 宏*

* 監査役 今井 義典及び大林 宏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

執行役員

社長
小泉 光臣
CEO

副社長
新貝 康司
副CEO、コンプライアンス・総務・法務・企画・IT・ビジネスディベロップメント・人事・監査担当

岩井 睦雄
たばこ事業本部長

宮崎 秀樹
財務・CSR・コミュニケーション担当

専務執行役員
千々岩 良二
コンプライアンス・総務担当

常務執行役員
山下 和人
たばこ事業本部 中国事業部長

佐々木 治道
たばこ事業本部 マーケティング&セールス責任者

執行役員
廣渡 清栄
たばこ事業本部 事業企画室長

福地 淳一
たばこ事業本部 渉外企画室長

長谷川 靖
たばこ事業本部 原料責任者

柴山 武久
たばこ事業本部 R&D 責任者

大友 平和
たばこ事業本部 製造責任者

藤本 宗明
医薬事業部長

松田 剛一
医薬事業副部長

大川 滋紀
医薬事業部 医薬総合研究所長

見浪 直博
財務責任者

永田 亮子
CSR担当

山田 晴彦
法務担当

前田 勇氣
企画・IT担当

筒井 岳彦
ビジネスディベロップメント担当

嶋吉 耕史
人事担当

中野 恵
コミュニケーション担当

Corporate Data

会社概要

本社

〒105-8422

東京都港区虎ノ門二丁目2番1号

電話: (03) 3582-3111 (代表)

Fax: (03) 5572-1441

URL: <https://www.jti.co.jp/>

設立

1985年4月1日

資本金

1,000億円

JT International S.A.

8, rue Kazem Radjavi

1202 Geneva

Switzerland

電話: 41-22-7030-777

Fax: 41-22-7030-789

URL: <http://www.jti.com/>

Members of the JTI Executive Committee

JTIのExecutive Committeeメンバー

(2016年2月1日現在)

Thomas A. McCoy

President and Chief Executive Officer

Masamichi Terabatake 寺畠 正道Deputy CEO, Executive Vice President
Emerging Products & Corporate Strategy**Eddy Pirard**Executive Vice President
Business Development,
Corporate Affairs and
Corporate Communications**Bilgehan Anlas**

Senior Vice President Global Supply Chain

Bruno DuguaySenior Vice President Compliance and
Corporate Social Responsibility**Antoine Ernst**

Senior Vice President, Marketing & Sales

Stefan Fitz

Regional President, Asia Pacific

Roland KostantosSenior Vice President
Finance, IT and Chief Financial Officer**Marchant Kuys**

Regional President, Americas

Hiroyuki Miki 三木 啓介Senior Vice President
Research & Development**Jorge da Motta**Regional President, Middle East, Near East,
Africa, Turkey and World Wide Duty Free**Paul Neumann**

Senior Vice President Global Leaf

Howard Parks

Senior Vice President Human Resources

Kevin Tomlinson

Regional President, CIS+

Daniel Torras

Regional President, Central Europe

Vassilis Vovos

Regional President, Western Europe

Wade WrightSenior Vice President Legal and
Regulatory Affairs

Shareholder Information

株式情報



Investors' meeting held in London in September 2015

(2015年12月31日現在)

株式の状況

(注) 2012年7月1日を効力発生日として、1株につき200株の割合で株式分割を実施しました。

授権株式数:	8,000,000,000株
発行済株式数:	2,000,000,000株
株主数:	121,931名

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

上場証券取引所

東京証券取引所(市場第一部)

Shareholder Information

株式情報

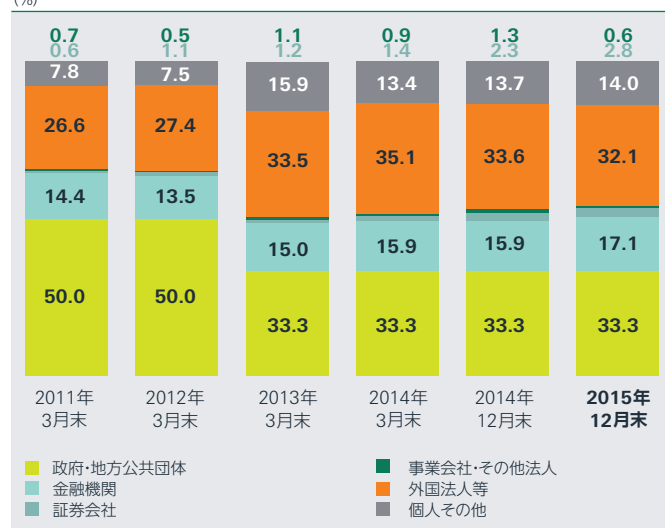
(2015年12月31日現在)

大株主所有者別状況

株主名	持株数
財務大臣	666,927,200
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	54,120,200
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	51,189,400
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505223(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	44,329,643
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	33,800,000
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	33,153,315
ジェーピーモルガンチェースバンク380055(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	29,990,439
GIC PRIVATE LIMITED(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	27,439,663
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505001(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	26,504,296
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	20,390,143

所有者別状況

(%)



政府保有株式売り出し実績

第1次売り出し

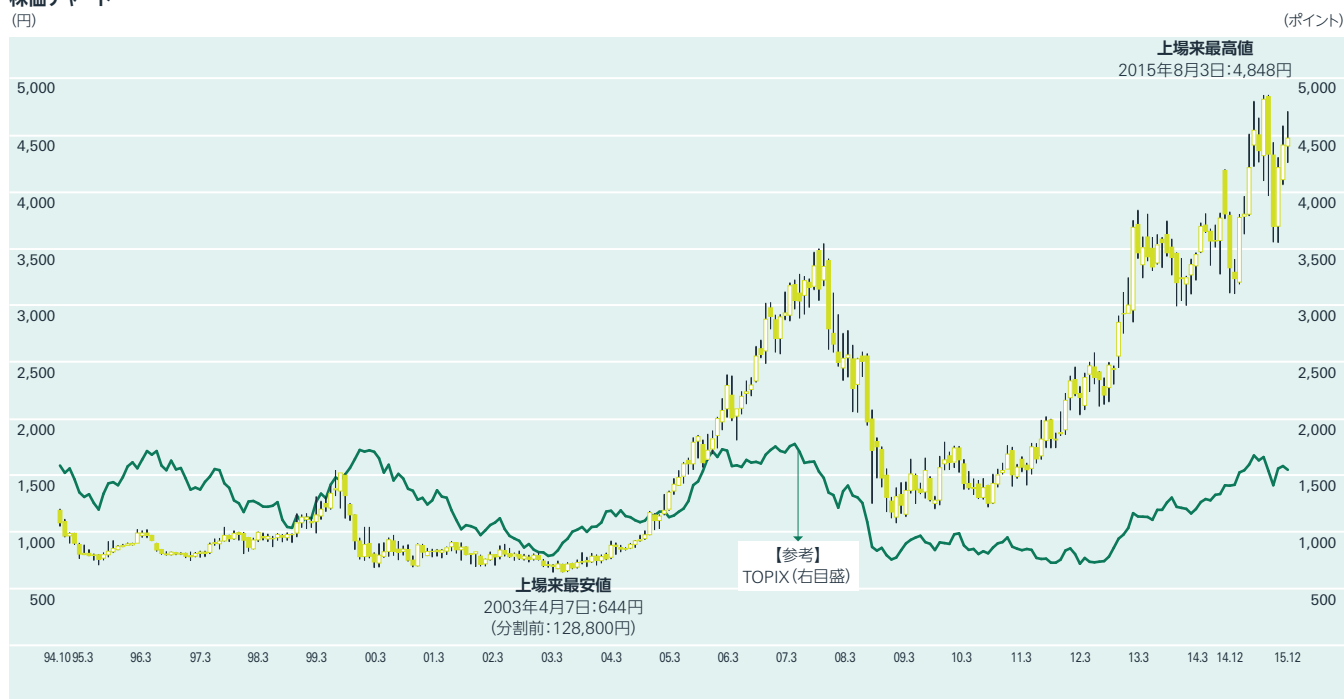
売却方法	入札による売り出し	入札によらない売り出し
売却価格 (決定日)	落札価格: 1,362,000~2,110,000円 加重平均落札価格: 1,438,000円 (1994年8月29日)	1,438,000円 (1994年8月31日)
売却株式数	229,920株	164,356株
売り出し (申込) 期間	1994年8月15日~18日	1994年9月2日~8日

(注) 上場年月日
1994年10月27日: 東京証券取引所 (市場第一部)

第2次、第3次、第4次売り出し

	第2次売り出し	第3次売り出し	第4次売り出し
売却方法	ブックビルディング方式による売り出し	ブックビルディング方式による売り出し	ブックビルディング方式による売り出し
売却価格 (決定日)	815,000円 (1996年6月17日)	843,000円 (2004年6月7日)	2,949円 (2013年3月11日)
売却株式数	国内: 237,390株、海外: 35,000株 (合計: 272,390株)	国内: 198,334株、海外: 91,000株 (合計: 289,334株)	国内: 145,625,500株、海外: 107,636,300株 (合計: 253,261,800株)
売り出し (申込) 期間	1996年6月18日~19日	2004年6月8日~10日	2013年3月12日~13日

株価チャート
(円)



(注) 2006年4月1日を効力発生日として1株につき5株の割合、また、2012年7月1日を効力発生日として1株につき200株の割合で株式分割を実施しました。株価は調整後株価を示しています。

Financial Information

財務情報



Presentation material of investors' meeting in September 2015

2015年度財務概況について

IFRSの基準に則り、2015年度に行われた飲料事業からの撤退により、第3四半期において飲料事業を非継続事業に分類しております。これに伴い、2015年度、2014年度の連結損益計算書及び一部開示情報につきまして、継続事業と非継続事業を区分しております。

また、2014年度は決算期変更の経過期間となり、当社及び海外たばこ事業セグメント以外に属する主な連結子会社の会計期間は、2014年4月1日から2014年12月31日までの9ヶ月間となっ

ております。ただし、従前より決算日が12月31日の海外たばこ事業セグメントに属する連結子会社につきましては、2014年1月1日から2014年12月31日までの12ヶ月間を2014年度に連結しております（財務報告ベース）。

なお、2015年度実績と比較可能な数値として、2014年度を2014年1月1日から2014年12月31日とした場合の数値（Like-for-Likeベース）を示しております。

業績についての解説

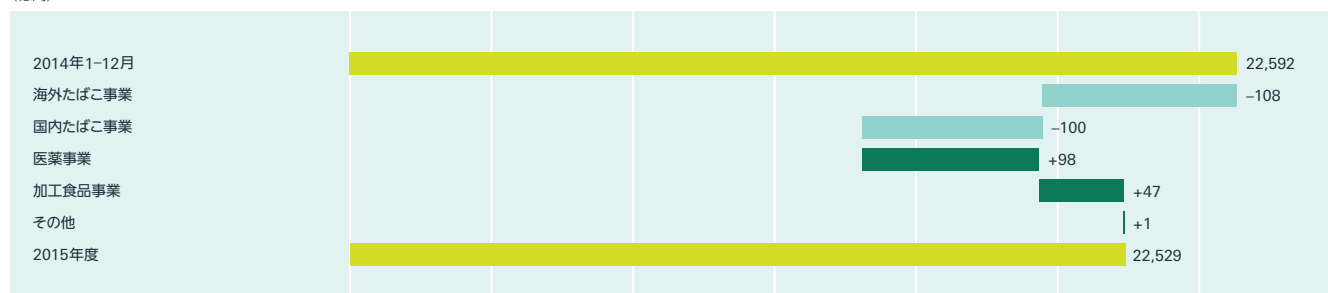
2015年度(2015年12月31日終了年度)

継続事業

● は実績値 ● は減少幅 ● は増加幅(費用は減少幅)

売上収益¹

(億円)

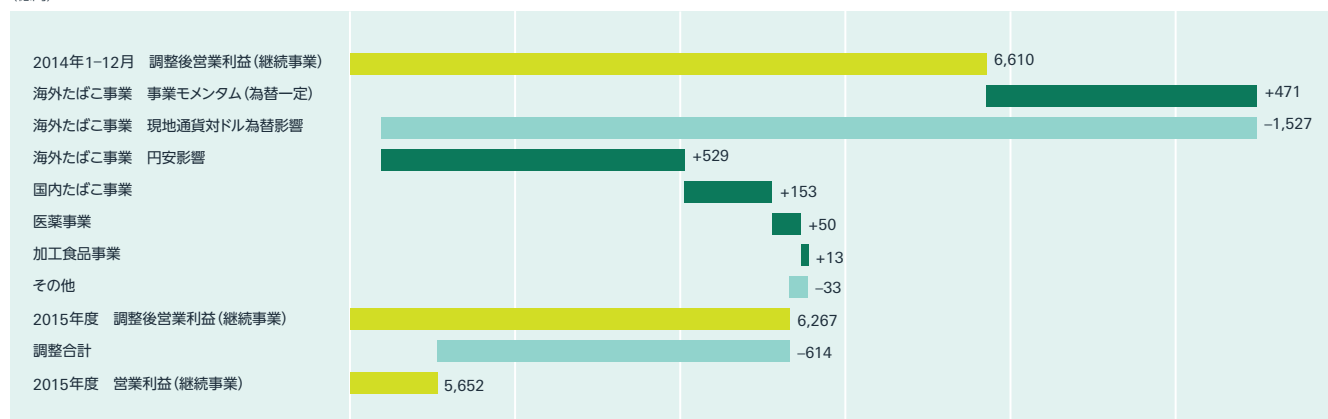


売上収益については対前年比64億円の減収(同-0.3%)の22,529億円となりました。

- 主に海外たばこ事業において力強いプライシング効果及び円安影響があったものの、現地通貨が大幅な為替のネガティブ影響を受けたことにより、減収。

調整後営業利益²・営業利益

(億円)



継続事業での調整後営業利益は、前年比343億円の減益(同-5.2%)の6,267億円となりました。

- 海外たばこ事業では、プライシング効果及び円安影響により力強い実績となりましたが、現地通貨が大幅な為替のネガティブ影響を受けたことにより、調整後営業利益は減益となりました。
- 国内たばこ事業では、主に単価効果に加え、競争力強化施策効果の発現及び前年に発生した一時的なコストの減少等により、増益となりました。

継続事業での為替一定ベース調整後営業利益は、前年比+9.9%の成長となりました。

継続事業での営業利益は前年比-74億円(同-1.3%)の5,652億円となりました。

- 海外たばこ事業での製造・流通体制最適化費用計上
- 国内たばこ事業での競争力強化施策費用の減少
- その他での不動産売却益の減少

継続事業

当期利益³

(億円)

2014年1-12月	3,914
営業利益	-74
金融損益	-21
法人所得税費用(継続事業)	+147
非支配持分に帰属する当期利益(継続事業)	+18
2015年度	3,985

継続事業での当期利益は、前年比70億円増益(同+1.8%)の3,985億円となりました。

- 法人所得税費用は、税前利益の減少及び前年における繰延税金負債の計上等により、前年比で減少(グラフでは増加)。

事業セグメント別売上収益の内訳

(億円)

	2014年 1-12月	2015年度
売上収益(継続事業)	22,592	22,529
海外たばこ事業	13,280	13,172
内、自社たばこ製品 ⁴	12,582	12,525
国内たばこ事業	6,874	6,773
内、自社たばこ製品 ⁵	6,498	6,422
医薬事業	658	756
加工食品事業	1,612	1,658
その他売上収益	169	170

平均為替レート

	2014年 1-12月 平均	2015年度 平均
円/米ドル	105.79	121.10
RUB/米ドル	38.40	60.98
GBP/米ドル	0.61	0.65
EUR/米ドル	0.75	0.90

1: たばこ税及びその他の代理取引取扱高を除く

2: 調整後営業利益=営業利益+買収に伴い生じた無形資産に係る償却費+調整項目(収益及び費用)*

*調整項目(収益及び費用)=のれんの減損損失±リストラックチャリング収益及び費用等

3: 親会社の所有者に帰属する当期利益を表示

4: 海外たばこ事業: 物流事業、製造受託等を除く

5: 国内たばこ事業: 輸入たばこ配送手数料収益等を除く

6: 調整合計=買収に伴い生じた無形資産に係る償却費+調整項目(収益及び費用)*

*調整項目(収益及び費用)=のれんの減損損失±リストラックチャリング収益及び費用等

事業セグメント別調整後営業利益及び営業利益

(億円)

	2014年 1-12月	2015年度
営業利益(継続事業)	5,726	5,652
調整合計 ⁶	883	614
調整後営業利益(継続事業)	6,610	6,267
海外たばこ事業 営業利益	3,795	3,469
調整合計 ⁶	676	475
海外たばこ事業 調整後営業利益	4,471	3,944
国内たばこ事業 営業利益	1,815	2,492
調整合計 ⁶	572	48
国内たばこ事業 調整後営業利益	2,387	2,541
医薬事業 営業利益	(73)	(23)
調整合計 ⁶	-	-
医薬事業 調整後営業利益	(73)	(23)
加工食品事業 営業利益	(12)	32
調整合計 ⁶	26	(5)
加工食品事業 調整後営業利益	14	27
その他/消去 営業利益	202	(318)
調整合計 ⁶	(391)	96
その他/消去 調整後営業利益	(189)	(222)

- 事業部毎の売上収益、自社たばこ製品売上収益、調整後営業利益に関する分析については、「事業概況」をご覧ください。

業績についての解説

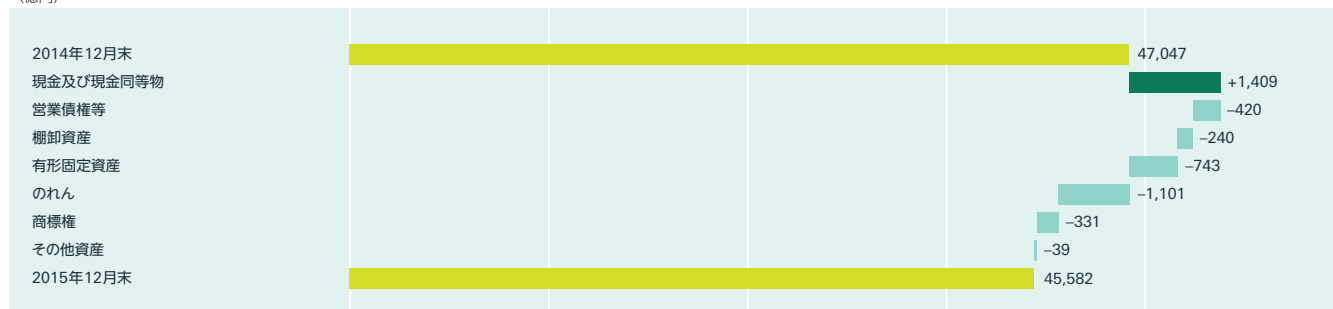
2015年度(2015年12月31日終了年度)

全社

● は実績値 ● は減少幅 ● は増加幅(費用は減少幅)

連結財政状態計算書(資産の部)

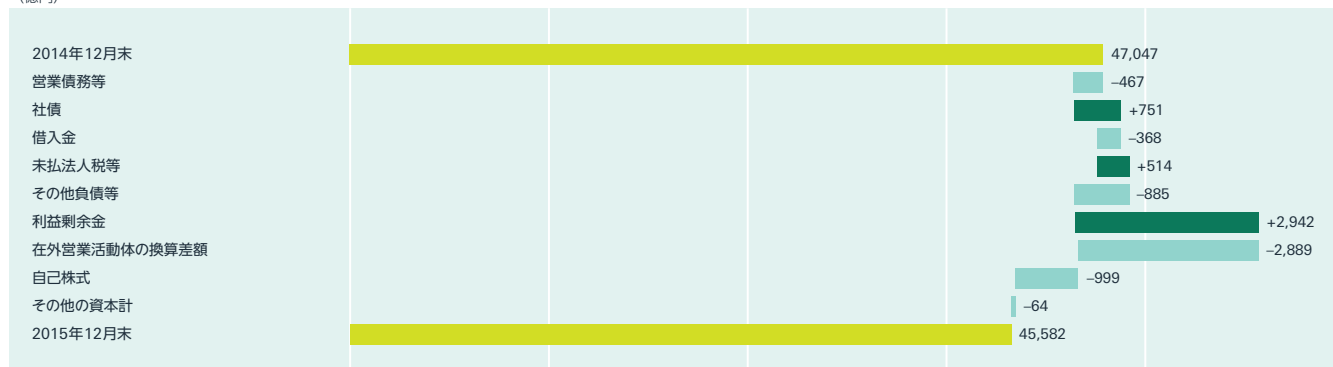
(億円)



- 資産合計は、円安影響があるも、のれん・商標権等の現地通貨安(ドル高)の影響による減少、当社飲料自販機オペレーター事業子会社の株式譲渡等により、前年度比較で1,465億円減少の45,582億円となりました。

連結財政状態計算書(負債・資本の部)

(億円)



- 負債合計は、営業債務等や借入金の減少があるも、社債及び未払法人税等の増加が一部相殺し、455億円減少の20,367億円となりました。
- 資本合計は、利益剰余金の増加があったものの、自社株買いの実施及び在外営業活動体の換算差額の減少等により、1,010億円減少の25,215億円となりました。

1. 重要な会計方針

当社グループは、1999年にRJRナビスコ社から米国外のたばこ事業を取得、2007年に英国ギラハー社を買収し、現在70以上の国と地域で事業を展開、120以上の国と地域で当社の製品を販売するグローバル企業として着実な成長を続けてきました。こうした中、当社グループは2012年3月31日より国際会計基準(IFRS)を適用しました。これにより、当社グループは、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上、国際的な市場における資金調達手段の多様化を目指していきます。

2014年度より、当社及び決算日が12月31日以外の子会社は、当社グループの海外連結子会社と決算期を統一することで、内外一体となった決算・管理体制の強化・効率化を図るため、決算日を12月31日に変更しております。この変更に伴い、連結決算日は3月31日から12月31日に変更しており、2014年度については、国内事業及び国内の連結子会社の決算は2014年4月1日から2014年12月31日までの9ヶ月間となっております。一方、当社グループの海外たばこ事業の運営主体であるJT International Holding B.V.及びその子会社の決算日は、従前より12月31日であり、2014年1月1日から2014年12月31日までの12ヶ月間を2014年度に連結しております。

また、当社グループは、IFRSの基準に則り、2015年度第3四半期より、飲料事業を非継続事業に分類しております。これに伴い、2015年度、2014年度実績の連結損益計算書及び一部開示情報につきまして、継続事業と非継続事業を区分しております。

なお、重要な会計方針の詳細については、「有価証券報告書(5.経理の状況)」をご参照ください。

2. 非GAAP指標

当社グループでは、連結財務諸表での報告数値に加え、IFRSで定義されていない指標(非GAAP指標)を追加的に提供しています。これらの指標は、当社グループが中長期的に持続的な成長を目指す上で、各事業運営の業績を把握するために経営管理にも利用している指標であり、財務諸表の利用者が当社グループの業績を評価する上でも、有用な情報であると考えています。

また、海外たばこ事業については、連結決算において報告される米国ドルベースでも内部的に管理しており、米国ドルベースでの売上収益、調整後営業利益についても補足的に表示しています。これらの非GAAP指標については、対応するIFRSに準拠して報告される財務数値の代替指標としてではなく、補足情報としてご参照ください。

<自社たばこ売上収益>

たばこ事業においては、自社たばこ売上収益を、売上収益の内訳として追加的に開示しています。具体的には、国内たばこ事業においては、売上収益から輸入たばこ配送手数料等に係る売上収益を控除し、海外たばこ事業においては、売上収益から物流事業及び製造受託等に係る売上収益を控除しています。

<調整後営業利益>

当社グループの業績の有用な比較情報として、営業利益(損失)から買収に伴い生じた無形資産に係る償却費、調整項目(収益及び費用)を除いた調整後営業利益を開示しています。調整項目(収益及び費用)はのれんの減損損失、リストラクチャリング収益及び費用等です。

また、全社及び海外たばこ事業における当期の調整後営業利益を前年同期の為替レートをを用いて換算・算出し、為替影響を除いた、為替一定ベース調整後営業利益も追加的に開示しています。

<調整後EPS(希薄化後)(継続事業)>

当社グループの株主還元に関する有用な比較情報として、調整項目(収益及び費用)等を調整した調整後希薄化後1株当たり利益を表示しています。調整後希薄化後1株当たり利益への調整については、「有価証券報告書(5.経理の状況)」をご参照ください。

<連結配当性向>

連結配当性向は、当該会計年度に関わる1株当たり年間配当額(当該会計年度に基準日が属する中間配当と期末配当の合計)を基本的1株当たり利益で除して計算しています。

3. 2015年度(2015年12月31日終了年度)の事業実績について

(1)2015年度事業実績について

継続事業での売上収益、調整後営業利益、営業利益及び当期利益(親会社所有者帰属)の分析につきましては、72~73ページをご参照ください。

2015年12月31日終了年度の資産、負債及び資本の分析につきましては、74ページをご参照ください。

事業部毎の実績に関する分析については「事業概況」をご覧ください。

業績についての解説

2015年度(2015年12月31日終了年度)

(2)調整後EPS(希薄化後)

2015年度調整後当期利益(継続事業)は前年比160億円減の4,210億円となりました。調整後EPS(継続事業)は前年比5.96円減の234円35銭(前年比-2.5%)となりました。

	2014年 1-12月	2015年度
継続事業ベース		
希薄化後1株当たり当期利益の計算に使用する当期利益	3,914	3,985
調整項目(収益)	(461)	(103)
調整項目(費用)	1,050	399
上記に係る法人所得税費用及び非支配持分調整	(133)	(70)
調整後希薄化後1株当たり当期利益の計算に使用する調整後の当期利益	4,370	4,210
希薄化後の期中平均普通株式数(千株)	1,818,590	1,796,382
調整後希薄化後1株当たり当期利益(円)	240.31	234.35

(3)設備投資の状況

設備投資には、企業結合により取得した資産を除く、工場その他の設備の生産性向上、競争力強化、様々な事業分野における事業遂行に必要となる、土地、建物及び構築物、機械装置及び運搬具、その他の有形固定資産、ならびにのれん、商標権、ソフトウェア、その他の無形固定資産を含みます。

	2014年 1-12月	2015年度
設備投資(継続事業)		
合計	1,302	1,298
海外たばこ事業	742	772
国内たばこ事業	410	374
医薬事業	47	62
加工食品事業	47	57
その他/全社・消去	55	33

2015年度において、当社グループの継続事業では、全体で1,298億円の設備投資を実施しました。

海外たばこ事業については、製造拠点の最適化に加え、製品スペック改善等に伴う投資を中心に772億円の設備投資を行いました。国内たばこ事業については、製造工程の維持更新及び生産性の向上、新製品対応ならびに製品スペック改善等に伴う投資を中心に374億円の設備投資を行いました。医薬事業については、研究開発体制等の整備・強化に62億円の設備投資

を行いました。加工食品事業については、生産能力増強、維持更新に57億円の設備投資を行いました。

なお、設備投資に関する所要資金については自己資金を充当しています。

<設備の新設、除却等の計画>

当社グループの中長期的な経営資源配分は、経営理念に基づき、中長期の持続的な利益成長につながる事業投資を最優先とする方針です。中でも、海外及び国内たばこ事業を利益成長の中核かつ牽引役と位置づけ、たばこ事業の持続的な利益成長に向けた投資を最重要視します。

一方、医薬事業は安定的な利益貢献につながる基盤強化に、加工食品事業は更なる利益貢献につながる基盤強化にそれぞれ注力することとし、そのための投資を実行していきます。

このような方針のもと、2016年度の設備投資計画は、1,220億円としています。

設備投資計画は、当社及び連結子会社の個々のプロジェクトが多岐に亘るため、セグメントごとの数値を開示する方法によっています。なお、当社グループの実際の設備投資は「リスクファクター」で記載したものを含む多くの要因により、上記の見通しとは著しく異なる場合があります。

4. 配当実績について

2015年度の期末配当については、1株当たり64円としました。従い、2015年度の年間配当は、中間配当54円を含め、1株当たり118円となります。2015年度連結配当性向の53.2%については、継続事業ベースとなります。なお、非継続事業を含めた連結配当性向は、43.6%となります。

また、会計処理上、2015年度に関する期末配当は翌年度に認識されるため、2015年度の財務諸表には、前年度期末配当(基準日2014年12月31日)と2015年度の中間配当(基準日2015年6月30日)の総額が計上されています。配当の詳細は、「有価証券報告書(5. 経理の状況)」をご参照ください。

	2016年度設備投資予定額(億円)	設備投資の主な内容・目的	資金調達の 主な方法
海外たばこ事業	730	製造拠点の最適化	自己資金
国内たばこ事業	320	製造工程の維持更新及び生産性の向上、新製品対応ならびに製品スペック改善	同上
医薬事業	30	研究開発体制の整備・強化	同上
加工食品事業	70	生産能力増強・維持更新	同上

5. 資本管理について

当社グループは、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、即ち「4Sモデル」の追求を経営理念としております。この経営理念に基づき、中長期の持続的な利益成長を実現させることが、中長期に亘る企業価値の継続的な向上につながり、4者のステークホルダーにとっての共通利益になると確信しております。そのために、財務方針として、経済危機等の環境変化に備えた堅牢性及び事業投資機会等に対して機動的に対応できる柔軟性を担保する強固な財務基盤を保持することとしております。当社グループは、財務の堅牢性・柔軟性及び資本収益性のバランスある資本構成を維持するため財務指標のモニタリングを行っております。財務の堅牢性・柔軟性については、格付け、資本収益性については、ROE（株主資本利益率）を内外環境の変化を注視しながら適宜モニタリングしております。当社グループは有利子負債から現金及び現金同等物を控除した純有利子負債、及び資本（親会社の所有者に帰属する持分）を管理対象としており、各報告日時点の残高は、以下の通りです。

	2014年12月31日 現在	2015年12月31日 現在
有利子負債	2,282	2,553
現金及び現金同等物	(3,858)	(5,268)
純有利子負債*	(1,576)	(2,715)
資本（親会社の所有者に帰属する持分）	25,368	24,516

* 2015年及び2014年12月31日現在の数値は、有利子負債控除後の現金及び現金同等物残高です。

<自己株式の取得>

2015年2月5日、当社の取締役会は、2015年2月9日から2015年6月9日までに、発行済普通株式総数36,000千株、取得総額1,000億円の範囲内で、信託方式による市場買付けの方法により自己株式を取得することを決議いたしました。当該決議に基づき、2015年2月9日から2015年3月18日までに、普通株式26,896,200株を99,999,695,750円で取得し（約定ベース）、当該決議に基づく自己株式の取得を終了しております。

当社は2015年12月31日現在、209,285,431株の自己株式（発行済株式総数に対する所有株式数の割合：10.46%）を金庫株として保有しています。

自己株式を取得する場合にも現金支出が必要となります。2004年6月24日の定時株主総会において、自己株式取得の機

動的な実施を目的として、取締役会により自己株式の取得が可能となるよう定款の一部を変更しました。JTは、取得した自己株式を金庫株として保有する可能性、またはその他の目的に使用する可能性があります。自己株式の取得を実施することにより、JTの経営陣が急速に変化する事業環境の中で必要に応じて、資本管理をより柔軟、かつスピーディーに実施する選択肢が増えることとなります。

6. 財務活動について

当社グループ財務部は、最適な財務リスクマネジメントに基づき財務戦略を策定し、安定的かつ効率的なグループ全体の財務サポートを実施しています。当社グループは、経営活動を行う過程において、財務上のリスク（信用リスク、流動性リスク、為替リスク、金利リスク、市場価格の変動リスク）に晒されており、当該リスクを回避または低減するために、一定の方針に基づきリスク管理を行っています。主要な財務上のリスク管理の状況については、定期的に当社の社長及び取締役会に報告しております。なお、財務リスク管理の詳細については、「有価証券報告書（5. 経理の状況）」をご参照ください。

(1) グループ内キャッシュマネジメント

グループ全体の資金効率を最大化するため、法制度上許容され、かつ経済合理性が認められることを前提として、主としてキャッシュマネジメントシステム（CMS）によるグループ内での資金貸借の実施を最優先としています。

(2) 外部資金調達

短期の運転資金については金融機関からの借入、コマーシャル・ペーパーまたはその組み合わせにより調達することを基本としています。中長期資金については、金融機関からの借入、社債、株主資本またはその組み合わせにより調達することを基本としています。安定的で効率的な資金調達のために、複数のコミットメント融資枠を設定するなど、取引する金融機関及び資金調達手段の多様化を維持しています。資金調達の状況は定期的に当社の社長及び取締役会に報告しております。

(3) 外部資金運用

外部資金運用においては、安全性と流動性を確保した上で、適切な収益を求め、また投機的取引を行ってはならないことを定めています。資金運用の状況は、定期的に当社の社長及び取締役会に報告しております。

業績についての解説

2015年度(2015年12月31日終了年度)

7. キャッシュ・フロー実績について

2015年度及び2014年度比較

2015年度の期末における現金及び現金同等物につきましては、2014年度の期末に比べ1,409億円増加し、5,268億円となりました(2014年度・期末残高3,858億円)。

営業活動によるキャッシュ・フロー

2015年度の営業活動によるキャッシュ・フローにつきましては、たばこ事業による安定したキャッシュ・フローの創出があったこと等から4,684億円の収入(2014年度は5,437億円の収入)となりました。なお、国内のたばこ税の支払額につきましては、金融機関の休日の影響から、2014年度は8ヶ月分、2015年度は12ヶ月分となっています。

投資活動によるキャッシュ・フロー

2015年度の投資活動によるキャッシュ・フローにつきましては、子会社株式の売却による収入があった一方で、有形固定資産、子会社株式の取得等により、633億円の支出(2014年度は491億円の支出)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

2015年度の財務活動によるキャッシュ・フローにつきましては、社債の発行等があったものの、配当金の支払い及び自社株買いの実施等による支出があったことから、2,549億円の支出(2014年度は、3,889億円の支出)となりました。

8. 流動性について

当社グループは、従来から営業活動による多額のキャッシュ・フローを得ており、今後も引き続き資金源になると見込んでいます。営業活動によるキャッシュ・フローは今後も安定的で、通常の事業活動における必要資金はまかなえると想定しています。また、2015年度の期末現在、国内・海外の主要な金融機関からの6,823億円のコミットメント枠があり、そのすべてが未使用です。更に、国内コマーシャル・ペーパープログラム、アンコミットメントベースの融資枠、国内社債発行登録枠があります。

(1) 長期負債

社債(1年内償還予定を含む)は2014年度の期末現在1,400億円、2015年度の期末現在2,151億円、金融機関からの長期借入金(1年内返済予定を含む)は、2014年度の期末現在410億円、2015年度の期末現在10億円です。2014年度の期末現在及び2015年度の期末現在の長期借入金に適用されている年間利率は、それぞれ0.43%~5.90%、2.32%~4.64%となっております。長期リース債務は2014年度の期末現在153億円、2015年度の期末現在78億円です。

2015年度の期末現在、長期債務格付は、ムーディーズジャパン株式会社(以下、ムーディーズ)ではAa3、スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン株式会社(以下、S&P)ではAA-、格付投資情報センター(以下、R&I)ではAAとなっています。見通しは、ムーディーズが「安定的」、S&Pが「安定的」、R&Iが「安定的」となっています。また、同日現在、グローバルなたばこメーカーの信用格付としてはそれぞれ最高レベルです。

格付は、事業を行う主要市場の発展及び事業戦略の成功、ならびに当社グループではコントロールできない全般的な景気動向等、数多くの要因によって影響を受けます。格付は随時、撤回あるいは修正される可能性があります。格付はそれぞれ、他の格付と区別して単独に評価されるべきものです。日本たばこ産業株式会社法のもと、当社により発行される社債には、当社の一般財産に対する先取特権が付されています。この権利により、国税及び地方税ならびにその他の法定債務を例外とし、償還請求において社債権者は、無担保債権者よりも優先されます。

(2) 短期負債

短期借入金は、2014年度の期末現在276億円、2015年度の期末現在308億円です。2014年度の期末現在及び2015年度の期末現在、コマーシャル・ペーパーの発行残高はありません。2014年度の期末現在及び2015年度の期末現在の短期借入金に適用されていた年間利率は、それぞれ0.43%~10.00%、0.43%~11.30%となっています。短期リース債務は2014年度の期末現在43億円、2015年度の期末現在6億円です。

帳簿価額	(億円)						
	1年以内	1年超~ 2年以内	2年超~ 3年以内	3年超~ 4年以内	4年超~ 5年以内	5年超	
短期借入金	308	308	—	—	—	—	
短期リース債務	6	6	—	—	—	—	
1年内返済予定の長期借入金	1	1	—	—	—	—	
長期借入金	9	—	1	2	1	0	
社債	2,151	—	200	603	—	800	
長期リース債務	78	—	4	3	3	1	
合計	2,553	315	206	608	4	802	

本制作物は、情報開示の充実を目的とした、英文アニュアルレポートの和訳版となります。

ただし、一部の財務情報（主として財務諸表注記）については、英文の和訳を作成していません。本アニュアルレポート和訳版に掲載されていない情報については、2015年度有価証券報告書をご参照ください。 https://www.jti.co.jp/investors/securities_report/index.html

連結財務諸表

連結財政状態計算書：日本たばこ産業株式会社及び連結子会社

2015年度(2015年12月31日終了年度)

資産	百万円	
	2014年度 (2014年12月31日)	2015年度 (2015年12月31日)
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 385,820	¥ 526,765
営業債権及びその他の債権	448,402	406,387
棚卸資産	587,849	563,820
その他の金融資産	43,907	17,849
その他の流動資産	230,530	280,493
小計	1,696,507	1,795,313
売却目的で保有する非流動資産	367	2,904
流動資産合計	1,696,874	1,798,217
非流動資産		
有形固定資産	756,127	681,865
のれん	1,539,376	1,429,287
無形資産	364,912	332,478
投資不動産	17,870	23,614
退職給付に係る資産	35,402	38,954
持分法で会計処理されている投資	76,825	59,523
その他の金融資産	91,959	101,727
繰延税金資産	125,361	92,570
非流動資産合計	3,007,832	2,760,017
資産合計	¥4,704,706	¥4,558,235

	百万円	
負債及び資本	2014年度 (2014年12月31日)	2015年度 (2015年12月31日)
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	¥ 419,764	¥ 373,032
社債及び借入金	107,562	30,980
未払法人所得税等	54,942	106,391
その他の金融負債	14,463	6,459
引当金	9,200	19,297
その他の流動負債	754,169	729,761
流動負債合計	1,360,098	1,265,920
非流動負債		
社債及び借入金	101,001	215,938
その他の金融負債	18,617	10,143
退職給付に係る負債	351,915	333,562
引当金	25,425	9,210
その他の非流動負債	121,792	113,958
繰延税金負債	103,356	87,979
非流動負債合計	722,106	770,790
負債合計	2,082,204	2,036,710
資本		
資本金	100,000	100,000
資本剰余金	736,400	736,400
自己株式	(344,447)	(444,333)
その他の資本の構成要素	142,425	(137,122)
利益剰余金	1,902,460	2,196,651
親会社の所有者に帰属する持分	2,536,838	2,451,596
非支配持分	85,665	69,929
資本合計	2,622,503	2,521,524
負債及び資本合計	¥4,704,706	¥4,558,235

連結損益計算書：日本たばこ産業株式会社及び連結子会社

2015年度(2015年12月31日終了年度)

	2014年度 (2014年4月-12月)	2015年度 (2015年1月-12月)
百万円		
継続事業		
売上収益	¥2,019,745	¥2,252,884
売上原価	(822,538)	(920,056)
売上総利益	1,197,208	1,332,828
その他の営業収益	47,419	15,367
持分法による投資利益	7,812	6,381
販売費及び一般管理費等	(752,559)	(789,346)
営業利益	499,880	565,229
金融収益	13,808	15,016
金融費用	(11,162)	(15,132)
税引前利益	502,526	565,113
法人所得税費用	(132,811)	(162,386)
継続事業からの当期利益	369,715	402,727
非継続事業		
非継続事業からの当期利益	(1,088)	87,515
当期利益	¥ 368,626	¥ 490,242
当期利益の帰属		
親会社の所有者	¥ 362,919	¥ 485,691
非支配持分	5,708	4,551
当期利益	¥ 368,626	¥ 490,242
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)		
継続事業	¥ 200.55	¥ 221.95
非継続事業	(0.87)	48.59
基本的1株当たり当期利益	¥ 199.67	¥ 270.54
希薄化後1株当たり当期利益(円)		
継続事業	¥ 200.43	¥ 221.81
非継続事業	(0.87)	48.56
希薄化後1株当たり当期利益	¥ 199.56	¥ 270.37

営業利益から調整後営業利益への調整表

	2014年度 (2014年4月-12月)	2015年度 (2015年1月-12月)
百万円		
継続事業		
営業利益	¥499,880	¥565,229
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	29,465	31,875
調整項目(収益)	(44,302)	(10,346)
調整項目(費用)	103,641	39,900
調整後営業利益	¥588,684	¥626,657

連結包括利益計算書：日本たばこ産業株式会社及び連結子会社

2015年度(2015年12月31日終了年度)

	2014年度 (2014年4月-12月)	2015年度 (2015年1月-12月)
当期利益	¥ 368,626	¥ 490,242
その他の包括利益		
純損益に振り替えられない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	3,725	10,735
確定給付型退職給付制度の再測定額	(14,164)	(4,102)
純損益に振り替えられない項目の合計	(10,439)	6,633
後に純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	(114,242)	(289,400)
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分	922	233
後に純損益に振り替えられる可能性のある項目の合計	(113,319)	(289,167)
税引後その他の包括利益	(123,759)	(282,534)
当期包括利益	¥ 244,868	¥ 207,708
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	¥ 240,363	¥ 203,257
非支配持分	4,505	4,450
当期包括利益	¥ 244,868	¥ 207,708

連結持分変動計算書：日本たばこ産業株式会社及び連結子会社

2015年度(2015年12月31日終了年度)

	百万円						
	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素						
	資本金	資本剰余金	自己株式	新株予約権	在外営業活動の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分	その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動
2014年4月1日残高	¥100,000	¥736,400	¥(344,463)	¥1,443	¥229,990	¥293	¥19,380
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	(112,972)	922	3,753
当期包括利益	—	—	—	—	(112,972)	922	3,753
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	16	(14)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	—	—	202	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—
支配の喪失とならない子会社に対する所有者持分の変動	—	—	—	—	(597)	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	—	23
その他の増減	—	—	—	—	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	—	16	188	(597)	—	23
2014年12月31日残高	100,000	736,400	(344,447)	1,631	116,421	1,215	23,156
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	(288,894)	233	10,500
当期包括利益	—	—	—	—	(288,894)	233	10,500
自己株式の取得	—	—	(100,000)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	114	(85)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	—	—	395	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	(140)
支配の喪失とならない子会社に対する所有者持分の変動	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	—	(232)
その他の増減	—	—	—	—	—	(1,324)	—
所有者との取引額等合計	—	—	(99,886)	310	—	(1,324)	(372)
2015年12月31日残高	¥100,000	¥736,400	¥(444,333)	¥1,941	¥(172,473)	¥125	¥33,284

	百万円						
	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素						
	確定給付型退職給付制度の再測定額	合計	利益剰余金	合計	非支配持分	資本合計	
2014年4月1日残高	¥ —	¥251,107	¥1,762,566	¥2,505,610	¥90,481	¥2,596,091	
当期利益	—	—	362,919	362,919	5,708	368,626	
その他の包括利益	(14,259)	(122,556)	—	(122,556)	(1,203)	(123,759)	
当期包括利益	(14,259)	(122,556)	362,919	240,363	4,505	244,868	
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	
自己株式の処分	—	(14)	(3)	0	—	0	
株式に基づく報酬取引	—	202	202	202	—	202	
配当金	—	—	(181,755)	(181,755)	(2,736)	(184,491)	
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	
支配の喪失とならない子会社に対する所有者持分の変動	—	(597)	(26,985)	(27,581)	(7,623)	(35,204)	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	14,259	14,282	(14,282)	—	—	—	
その他の増減	—	—	—	—	1,039	1,039	
所有者との取引額等合計	14,259	13,874	(223,025)	(209,135)	(9,321)	(218,455)	
2014年12月31日残高	—	142,425	1,902,460	2,536,838	85,665	2,622,503	
当期利益	—	—	485,691	485,691	4,551	490,242	
その他の包括利益	(4,272)	(282,433)	—	(282,433)	(101)	(282,534)	
当期包括利益	(4,272)	(282,433)	485,691	203,257	4,450	207,708	
自己株式の取得	—	—	—	(100,000)	—	(100,000)	
自己株式の処分	—	(85)	(29)	0	—	0	
株式に基づく報酬取引	—	395	—	395	—	395	
配当金	—	—	(187,574)	(187,574)	(13,809)	(201,383)	
連結範囲の変動	—	(140)	140	—	(6,044)	(6,044)	
支配の喪失とならない子会社に対する所有者持分の変動	—	—	4	4	(321)	(318)	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	4,272	4,040	(4,040)	—	—	—	
その他の増減	—	(1,324)	—	(1,324)	(13)	(1,337)	
所有者との取引額等合計	4,272	2,886	(191,500)	(288,500)	(20,187)	(308,686)	
2015年12月31日残高	¥ —	¥(137,122)	¥2,196,651	¥2,451,596	¥69,929	¥2,521,524	

連結キャッシュ・フロー計算書：日本たばこ産業株式会社及び連結子会社

2015年度(2015年12月31日終了年度)

	百万円	
	2014年度 (2014年4月-12月)	2015年度 (2015年1月-12月)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 502,526	¥ 565,113
非継続事業からの税引前利益	(227)	119,009
減価償却費及び償却費	122,171	139,057
減損損失	21,877	12,654
受取利息及び受取配当金	(13,560)	(14,818)
支払利息	4,651	4,030
持分法による投資損益(益)	(7,812)	(6,381)
有形固定資産、無形資産及び投資不動産除売却損(益)	(31,315)	6,697
子会社株式売却損益(益)	—	(134,287)
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(12,130)	3,866
棚卸資産の増減額(増加)	(16,808)	(5,272)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	83,885	(6,697)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(25,736)	(5,162)
前払たばこ税の増減額(増加)	(23,963)	(59,789)
未払たばこ税等の増減額(減少)	103,651	31,714
未払消費税等の増減額(減少)	37,550	(34,585)
その他	(37,055)	(33,839)
小計	707,703	581,310
利息及び配当金の受取額	22,569	22,687
利息の支払額	(7,050)	(3,538)
法人所得税等の支払額	(179,526)	(132,027)
営業活動によるキャッシュ・フロー	543,696	468,432
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資の取得による支出	(3,280)	(1,320)
投資の売却及び償還による収入	4,769	3,687
有形固定資産の取得による支出	(106,655)	(116,976)
投資不動産の売却による収入	85,653	8,372
無形資産の取得による支出	(7,749)	(12,123)
定期預金の預入による支出	(852)	(1,002)
定期預金の払出による収入	778	977
子会社株式の取得による支出	(20,977)	(70,110)
子会社株式の売却による収入	—	126,774
その他	(800)	(1,550)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(49,110)	(63,271)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
支払配当金	(181,635)	(187,646)
非支配持分への支払配当金	(2,663)	(13,734)
非支配持分からの払込みによる収入	44	—
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額(減少)	6,373	5,255
長期借入金の返済による支出	(1,225)	(30,147)
社債の発行による収入	—	114,724
社債の償還による支出	(170,670)	(40,000)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(3,837)	(2,986)
自己株式の取得による支出	—	(100,000)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(35,246)	(318)
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	(388,859)	(254,852)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	105,727	150,309
現金及び現金同等物の期首残高	253,219	385,820
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	26,874	(9,365)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 385,820	¥ 526,765

事業セグメント：日本たばこ産業株式会社及び連結子会社

2015年度(2015年12月31日終了年度(当年度))／2014年度(2014年12月31日終了年度(前年度))

(1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績の評価をするために、定期的に検討を行う対象となっている事業セグメントを基礎に決定されております。

当社グループは主に製造たばこ、医薬品、加工食品を製造・販売しており、そのうち製造たばこについては、国内と海外に分けて事業管理を行っております。従って当社グループは、製品の種類、性質、販売市場等から総合的に区分されたセグメントから構成されており、「国内たばこ事業」、「海外たばこ事業」、「医薬事業」、「加工食品事業」の4つを報告セグメントとしております。

「国内たばこ事業」は、国内(国内免税市場及び当社の中国事業部が管轄する中国、香港、マカオ市場を含みます)での製造たばこの製造・販売を行っております。「海外たばこ事業」は、製造・販売を統括するJT International S.A.を中核として、海外での製造たばこの製造・販売を行っております。「医薬事業」は、医療用医薬品の研究開発・製造・販売

を行っております。「加工食品事業」は、冷凍・常温加工食品、ベーカリー及び調味料等の製造・販売を行っております。

なお、当社グループの飲料自販機オペレーター事業子会社である株式会社ジャパンビバレッジホールディングス及びジェイティエスター株式会社等を2015年7月31日にサントリー食品インターナショナル株式会社に譲渡したこと、及びJT飲料製品の製造販売事業を2015年9月末に終了したことから、当年度において「飲料事業」を非継続事業に分類し、報告セグメントから除外しております。

(2) セグメント収益及び業績

当社グループの報告セグメントによる継続事業からの収益及び業績は、以下のとおりであります。取締役会は、収益と調整後営業利益を検討のうえ、セグメント業績を評価し、経営資源の配分を決定しております。金融収益、金融費用、法人所得税費用はグループ本社で管理されるため、これらの収益・費用はセグメントの業績から除外しております。なお、セグメント間の取引は概ね市場実勢価格に基づいております。

2014年度(2014年4月－12月)

	百万円							
	2014年度							
	国内たばこ	海外たばこ ^(注2)	医薬	加工食品	報告セグメント		消去	連結
計					その他 ^(注3)			
売上収益								
外部収益 ^(注4)	¥506,725	¥1,328,005	¥47,555	¥123,351	¥2,005,637	¥14,108	¥—	¥2,019,745
セグメント間収益	12,776	39,445	—	21	52,242	4,046	(56,288)	—
収益合計	¥519,501	¥1,367,450	¥47,555	¥123,373	¥2,057,879	¥18,154	¥(56,288)	¥2,019,745
セグメント損益								
調整後営業利益 ^(注1)	¥172,235	¥447,053	¥(6,914)	¥1,259	¥613,634	¥(25,266)	¥317	¥588,684
その他の項目								
減価償却費及び償却費	¥33,475	¥69,940	¥3,283	¥5,135	¥111,834	¥2,383	¥(227)	¥113,989
減損損失(金融資産の減損損失を除く)	4,926	16,842	—	110	21,877	—	—	21,877
減損損失の戻入(金融資産の減損損失の戻入を除く)	—	33	—	—	33	—	—	33
持分法による投資損益(損)	114	7,671	—	(26)	7,758	54	—	7,812
資本的支出	27,915	74,244	2,856	3,615	108,630	3,818	—	112,448

2015年度(2015年1月-12月)

百万円								
2015年度								
	報告セグメント					その他 ^(注3)	消去	連結
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計			
売上収益								
外部収益 ^(注4)	¥677,331	¥1,317,178	¥75,564	¥165,843	¥2,235,916	¥ 16,968	¥ —	¥2,252,884
セグメント間収益	20,342	46,738	—	37	67,117	9,858	(76,976)	—
収益合計	¥697,672	¥1,363,917	¥75,564	¥165,880	¥2,303,034	¥ 26,826	¥(76,976)	¥2,252,884
セグメント損益								
調整後営業利益 ^(注1)	¥254,053	¥ 394,395	¥ (2,315)	¥ 2,728	¥ 648,860	¥(21,802)	¥ (402)	¥ 626,657
その他の項目								
減価償却費及び償却費	¥ 43,668	¥ 76,007	¥ 4,603	¥ 6,476	¥ 130,754	¥ 2,673	¥ (303)	¥ 133,123
減損損失(金融資産の減損損失を除く)	1,168	4,393	187	56	5,805	3,757	(47)	9,516
減損損失の戻入(金融資産の減損損失の戻入を除く)	—	276	—	—	276	—	—	276
持分法による投資損益(損)	61	6,252	—	37	6,351	30	—	6,381
資本的支出	37,416	77,217	6,200	5,651	126,484	3,970	(703)	129,751

調整後営業利益から税引前利益への調整表

2014年度(2014年4月-12月)

百万円								
2014年度								
	報告セグメント					その他 ^(注3)	消去	連結
	国内たばこ	海外たばこ ^(注2)	医薬	加工食品	計			
調整後営業利益 ^(注1)	¥172,235	¥447,053	¥(6,914)	¥ 1,259	¥ 613,634	¥(25,266)	¥317	¥ 588,684
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	—	(29,465)	—	—	(29,465)	—	—	(29,465)
調整項目(収益) ^(注5)	76	4,221	—	3	4,300	40,002	—	44,302
調整項目(費用) ^(注5)	(56,680)	(42,351)	—	(2,215)	(101,246)	(2,395)	—	(103,641)
営業利益(損失)	¥115,631	¥379,458	¥(6,914)	¥ (953)	¥ 487,222	¥ 12,341	¥317	¥ 499,880
金融収益								13,808
金融費用								(11,162)
税引前利益								¥ 502,526

2015年度(2015年1月-12月)

百万円								
2015年度								
	報告セグメント					その他 ^(注3)	消去	連結
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計			
調整後営業利益 ^(注1)	¥254,053	¥394,395	¥(2,315)	¥2,728	¥648,860	¥(21,802)	¥(402)	¥626,657
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	—	(31,875)	—	—	(31,875)	—	—	(31,875)
調整項目(収益) ^(注5)	97	3,548	—	464	4,108	6,238	—	10,346
調整項目(費用) ^(注5)	(4,946)	(19,148)	—	(9)	(24,103)	(15,798)	—	(39,900)
営業利益(損失)	¥249,204	¥346,921	¥(2,315)	¥3,182	¥596,992	¥(31,361)	¥(402)	¥565,229
金融収益								15,016
金融費用								(15,132)
税引前利益								¥565,113

(注1) 調整後営業利益は、営業利益(損失)から買収に伴い生じた無形資産に係る償却費、調整項目(収益及び費用)を除外しております。

(注2) 「海外たばこ」に区分したJT International S.A.を中核とする海外子会社グループの決算日は、従前より12月31日であり、2014年1月1日から2014年12月31日までの損益等を前年度に計上しております。

(注3) 「その他」には、不動産賃貸に係る事業活動等及び報告セグメントに帰属しない企業広報経費や本社コーポレート部門運営費等の本社経費が含まれております。

(注4) 国内たばこ事業及び海外たばこ事業における自社たばこ製品売上収益は、以下のとおりであります。

	百万円	
	2014年度 (2014年4月-12月)	2015年度 (2015年1月-12月)
国内たばこ	¥ 478,692	¥ 642,240
海外たばこ	1,258,176	1,252,496

(注5) 調整項目(収益)には、不動産の処分に伴う売却益等のリストラクチャリング収益等を含んでおります。また、調整項目(費用)には、工場閉鎖等に係るリストラクチャリング費用等を含んでおります。リストラクチャリング費用は「売上原価」に前年度70百万円、当年度57百万円、「販売費及び一般管理費等」に前年度100,335百万円、当年度39,843百万円含まれております。調整項目(費用)の主な内訳は、以下のとおりであります。

	百万円	
	2014年度 (2014年4月-12月)	2015年度 (2015年1月-12月)
リストラクチャリング費用	¥100,405	¥39,900
その他	3,236	—
調整項目(費用)	¥103,641	¥39,900

前年度におけるリストラクチャリング費用は、主に国内たばこ事業における競争力強化施策及び海外たばこ事業における欧州製造拠点再編に係る費用であります。当年度におけるリストラクチャリング費用は、主に海外たばこ事業における一部マーケットの流通体制・製品供給体制の合理化及び不動産の処分に係る費用であります。

(3) 地域別に関する情報

各年度の非流動資産及び継続事業における外部顧客からの売上収益の地域別内訳は、以下のとおりであります。

非流動資産

	百万円	
	2014年度 (2014年12月31日)	2015年度 (2015年12月31日)
日本	¥ 522,920	¥ 461,265
海外	2,155,365	2,005,979
連結	¥2,678,285	¥2,467,244

(注) 非流動資産は資産の所在地によっており、金融商品、繰延税金資産、退職給付に係る資産を含んでおりません。

継続事業における外部顧客からの売上収益

	百万円	
	2014年度 (2014年4月-12月)	2015年度 (2015年1月-12月)
日本	¥ 667,527	¥ 894,710
海外	1,352,218	1,358,174
連結	¥2,019,745	¥2,252,884

(注) 売上収益は、販売仕向先の所在地によっております。

(4) 主要な顧客に関する情報

当社グループの海外たばこ事業は、ロシア等で物流・卸売事業を営むMegapolisグループに対して製品を販売しております。当該顧客に対する売上収益は、前年度において335,446百万円(連結売上収益の16.6%)、当年度において293,541百万円(同13.0%)であります。

英文アニュアルレポートに掲載している連結財務諸表については、Deloitte Touche Tohmatsu Limited (日本のメンバーファームである有限責任監査法人トーマツ)による監査報告書を受領しています。監査報告書の監査意見は、連結財務諸表は適正に表示している旨の無限定適正意見です。

Glossary of Terms

用語解説

Unless otherwise stated, terms and numbers reported in this glossary are in accordance with IFRS.

調整後営業利益：

営業利益＋買収に伴い生じた無形資産に係る償却費＋調整項目（収益及び費用）*

*調整項目（収益及び費用）＝のれんの減損損失±リストラクチャリング収益及び費用等

調整後EPS：

[当期利益（親会社所有者帰属）±調整項目（収益及び費用）* ±（調整項目に係る税金相当額及び非支配持分損益）] / （期中平均株式数＋新株予約権による株式増加数）

*調整項目（収益及び費用）＝のれんの減損損失±リストラクチャリング収益及び費用等

調整後当期利益：

当期利益（親会社所有者帰属）±調整項目（収益及び費用）* ±調整項目に係る税金相当額及び非支配持分損益*

*調整項目（収益及び費用）＝のれんの減損損失±リストラクチャリング収益及び費用等

CAGR：年平均成長率

Contraband：

正当な流通ルートから外れて、本来の仕向地ではない国へ、正規品が密輸されること。その国で納められるべき税金が納付されることはない。

為替一定（海外たばこ事業）：

為替一定ベースの指標は、当年の実績を前年の為替レートに基づき算出し直したものの。

ただし、為替一定ベースの実績は追加的に提供しているものであり、国際会計基準（IFRS）に基づく財務報告に代わるものではない。

自社たばこ製品売上収益（海外たばこ事業）：

物流事業、製造受託等を除き、水たばこ、Emerging Productの売上込み。

自社たばこ製品売上収益（国内たばこ事業）：

輸入たばこ配送手数料収益等を控除

Counterfeit：

知的財産権で保護されている製品を、正当な製造権の貸与・譲渡を受けずに模倣し、消費者を欺いて販売すること。この場合も税金が納められることはない。

FCF：

営業活動キャッシュ・フロー＋投資活動キャッシュ・フローただし以下を除く。

- 営業活動キャッシュ・フローから利息及び配当金の受取額とその税影響額／利息の支払額とその税影響額
- 投資活動キャッシュ・フローから、事業投資以外に係る、投資の取得による支出／投資の売却及び償還による収入／定期預金の預入による支出／定期預金の払出による収入／その他

GFB：グローバル・フラッグシップ・ブランド

（Winston、Camel、MEVIUS、LD、Benson & Hedges、Silk Cut、Sobranie及びGlamour）

2014年度：2014年12月期終了年度

連結決算日を3月31日から12月31日へ変更したことにより、国内事業は2014年4－12月の9ヶ月、海外事業は2014年1－12月の12ヶ月を2014年度に連結している（財務報告ベース）。

なお、2015年度実績と比較可能な数値として、2014年度を2014年1月1日から2014年12月31日とした場合の数値（Like-for-Likeベース）を示している。

2014年度実績（財務報告ベース）：

国内事業：2014年4月－12月（9ヶ月）

海外事業：2014年1月－12月（12ヶ月）

2014年1－12月実績（Like-for-Likeベース）：

2015年度実績と比較可能な数値として、2014年度を2014年1月1日から2014年12月31日とした場合の数値（Like-for-Likeベース）を提示

- 2014年1-12月期における継続事業からの「売上収益」「営業利益」「調整後営業利益」及び全社「親会社の所有者に帰属する当期利益」につきましては、監査対象である有価証券報告書「経理の状況」に記載されております。

Illicit whites：

ある国で正当に取り扱われている正規品を、安価で販売する目的で税金を納めずに、その国の非正規品市場へ密輸すること。

IFRS：

国際会計基準（JTグループは2012年3月31日よりIFRSを適用）

Restated：

「為替一定ベース（海外たばこ事業）」の説明を参照

売上収益：

たばこ税及びその他の代理取引取扱高を除く。

当期利益：

親会社の所有者に帰属する当期利益

テーブルマーク：

テーブルマークホールディングス株式会社、テーブルマーク株式会社及びグループ会社を指す。

販売本数（海外たばこ事業）：

水たばこ／Emerging Product／製造受託を除き、Fine Cut／Cigar／Pipe／Snus込み。

販売本数（国内たばこ事業）：

国内免税販売及び中国事業部分を含まない。

	1－3月	4－6月	7－9月	10－12月	1－3月	4－6月	7－9月	10－12月
国内								
海外								
	2014年度				2015年度			

	1－3月	4－6月	7－9月	10－12月	1－3月	4－6月	7－9月	10－12月
国内								
海外								
	2014年1-12月				2015年度			

日本たばこ産業株式会社

東京都港区虎ノ門二丁目2番1号
〒105-8422
Tel: (03) 3582-3111
Fax: (03) 5572-1441
URL: <https://www.jti.co.jp/>



この報告書は森林保護につながるFSC®認証紙を使用し、VOC (揮発性有機化合物)成分を含まない「100%」植物油型インキを使用しています。