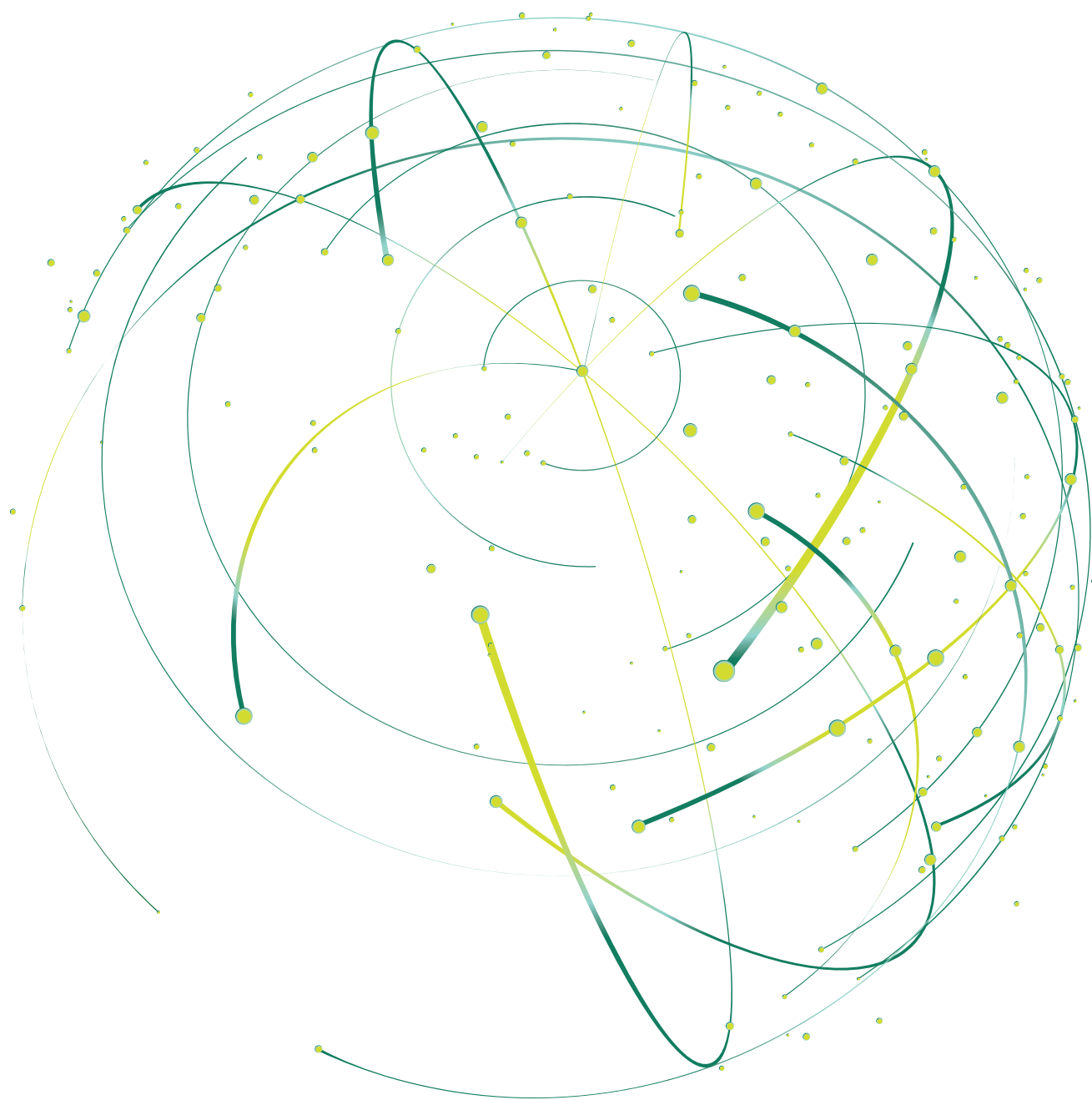


日本たばこ産業株式会社 アニュアルレポート 2016年度

2016年12月31日終了年度



Contents

目次

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2017
- 013 各事業の役割及び目標
- 014 業績指標

Operations & Analysis

- 017 業界概要
 - 017 たばこ事業
 - 019 医薬事業
 - 019 加工食品事業
- 020 事業概況
 - 020 たばこ事業本部長からのメッセージ
 - 022 海外たばこ事業
 - 028 国内たばこ事業
 - 032 医薬事業
 - 036 加工食品事業
- 038 リスクファクター
- 042 JTグループとサステナビリティ
- 044 特集: From tobacco leaves
to consumers

Corporate Information

- 047 ESG 課題への取り組み
- 048 コーポレート・ガバナンス
- 060 JTグループの歴史
- 064 規制及び重要な法令
- 067 訴訟
- 068 取締役、監査役及び執行役員
- 069 JTIのExecutive Committee
メンバー
- 069 会社概要

Shareholder Information

- 070 株式情報

Financial Information

- 074 財務概況
- 082 連結財務諸表
- 088 事業セグメント
- 092 用語解説

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」「予想しています」「予想しています」「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

Financial Highlights

財務ハイライト

調整後営業利益

5,868

(億円)

-6.4%

対前年増減

+11.3%

対前年増減 為替一定ベース

一株当たり配当金

130

(円)

+10.2%

対前年増減

2016年度実績の比較情報について

当社グループは、2015年度に飲料事業から撤退し、同事業を非継続事業に分類しております。それに伴い、2015年度の連結損益計算書及び一部開示情報につきまして、継続事業及び非継続事業を区分しております。

よって、2016年度の事業パフォーマンスを適切にご理解いただくため、比較情報としての2015年度実績は主に継続事業ベースでの数値を示しております。



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

2016年度（2016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

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、当社グループ利益*の約6割を創出しています。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、我々の競争力のあるバランスの取れたブランド・ポートフォリオは、成熟市場でのダウントレードや新興市場でのアップトレードの双方に対応可能であり、紙巻たばこ、Fine Cut、Emerging Productsの3つのカテゴリーに製品展開しています。

2016年度実績:

為替一定ベースの調整後営業利益は、Seeding Markets及びEmerging Productsへの投資を実行しつつ、二桁成長を達成

Key drivers:

- 総販売数量及びGFB販売数量の増加
- 市場シェアの伸長
- 買収効果
- 着実な値上げの実施
- 長期的な投資コミットメント
 - a. ブランド・エクイティ
 - b. 新興市場
 - c. Emerging Products
- 約27,000名の優秀な人材

* 連結調整後営業利益

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60%以上の紙巻市場シェアを保持しています。

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。

2016年度は、Natural American Spiritの米国外たばこ事業の取得により、ブランド・ポートフォリオを盤石なものとすることができました。加えて、3月に福岡市及びオンラインでPloom TECHのテスト販売を開始するとともに、4月にMEVIUSの定価改定を実施しました。

2016年度実績:

対前年で2.4%の利益成長を達成

ブランド所有者別 販売数量ランキング (China National Tobacco Corp.を除く)



#2



#6



#12



#13

出典:JT調べ(2017年7月時点、2016年データ)

更に強化したブランド・ポートフォリオ

JT主要ブランド 価格帯別シェア**



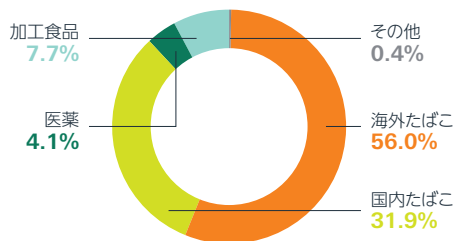
Prestige
#1

SevenStars
★★★★★★

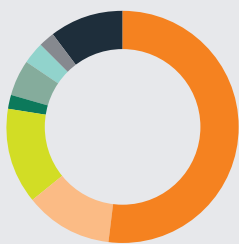
Premium
#1

財務ハイライト	001
At a Glance	002
過去5年分の主要財務情報	004
会長及び社長からのメッセージ	006
CEOビジネスレビュー	008
経営理念、戦略フレームワーク及び	
経営資源配分	010
経営計画2017	012
各事業の役割及び目標	013
業績指標	014

事業別の売上収益構成比率



2016年度 JTシェア内構成



- MEVIUS
- Winston
- Seven Stars
- Natural American Spirit
- Pianissimo
- Peace
- HOPE
- Others

MEVIUS
IMAGINEERING
THE FUTURE

Sub-premium+
#1

Winston

Sub-premium
#2

**2016年実績

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。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。

2016年度実績:

トップラインの伸長を主因として、過去最高益を達成



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、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ー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。

2016年度実績:

4期連続の利益成長を実現



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

2016年度（2016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、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。

よって、2016年度の事業パフォーマンスを適切にご理解いただくため、比較情報としての2015年度実績は主に継続事業ベースでの数値を示しております。

	億円				
	2012年度 (IFRS)	2013年度 (IFRS)	2014年 1-12月	2015年度 (IFRS)	2016年度 (IFRS)
連結会計年度：	継続事業				
売上収益 ^(注1)	21,202	23,998	22,592	22,529	21,433
海外たばこ	10,107	12,700	13,280	13,172	11,992
国内たばこ	6,871	7,103	6,874	6,773	6,842
医薬	532	644	658	756	872
飲料	1,855	1,845	—	—	—
加工食品	1,687	1,569	1,612	1,658	1,641
その他	150	136	169	170	86
自社たばこ製品売上高 ^(注2)					
海外たばこ	9,431	12,007	12,582	12,525	11,388
国内たばこ	6,540	6,762	6,498	6,422	6,497
営業利益 ^(注3)	5,322	6,483	5,726	5,652	5,933
海外たばこ	2,894	3,764	3,795	3,469	3,018
国内たばこ	2,413	2,581	1,815	2,492	2,441
医薬	(162)	(90)	(73)	(23)	97
飲料	23	(21)	—	—	—
加工食品	(58)	(2)	(12)	32	50
その他	212	250	202	(318)	327
調整後EBITDA／調整後営業利益 ^(注3)	6,220	6,418	6,610	6,267	5,868
海外たばこ	3,432	4,108	4,471	3,944	3,362
国内たばこ	2,813	2,577	2,387	2,541	2,602
医薬	(127)	(90)	(73)	(23)	97
飲料	124	(21)	—	—	—
加工食品	74	6	14	27	50
その他	(96)	(162)	(189)	(222)	(244)
減価償却費 ^(注3)	1,165	1,329	1,286	1,331	1,408
当期利益（親会社所有者帰属） ^(注4)	3,436	4,280	3,914	3,985	4,217
フリー・キャッシュ・フロー（FCF） ^(注5)	3,160	2,126	4,554*	3,867*	(3,162)

* 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

2016年度（2016年12月31日終了年度）

	億円				
全社 (継続・非継続事業の合計)	2012年度 (IFRS)	2013年度 (IFRS)	2014年度 (IFRS)	2015年度 (IFRS)	2016年度 (IFRS)
連結会計年度末:					
総資産／資産	38,526	46,168	47,047	45,582	47,444
有利子負債 ^(注6)	3,272	3,759	2,282	2,553	5,553
負債	19,601	20,207	20,822	20,367	22,163
純資産／資本	18,924	25,961	26,225	25,215	25,280
主要財務指標					
ROE ^(注7)	20.0%	19.9%	14.4%	19.5%	17.2%
資産合計税引前利益率 (ROA) ^(注8)	13.5%	15.0%	10.8%	14.8%	12.4%
1株当たり情報: (単位:円)					
希薄化後1株当たり当期利益 ^(注9、10)	180.98	235.35	199.56	270.37	235.33
1株当たり親会社所有者帰属持分 ^(注10)	993.98	1,378.57	1,395.74	1,369.06	1,371.39
1株当たり配当金 ^(注10)	68	96	100	118	130
連結配当性向 ^(注11)	37.6%	40.8%	50.1%	53.2%**	55.2%

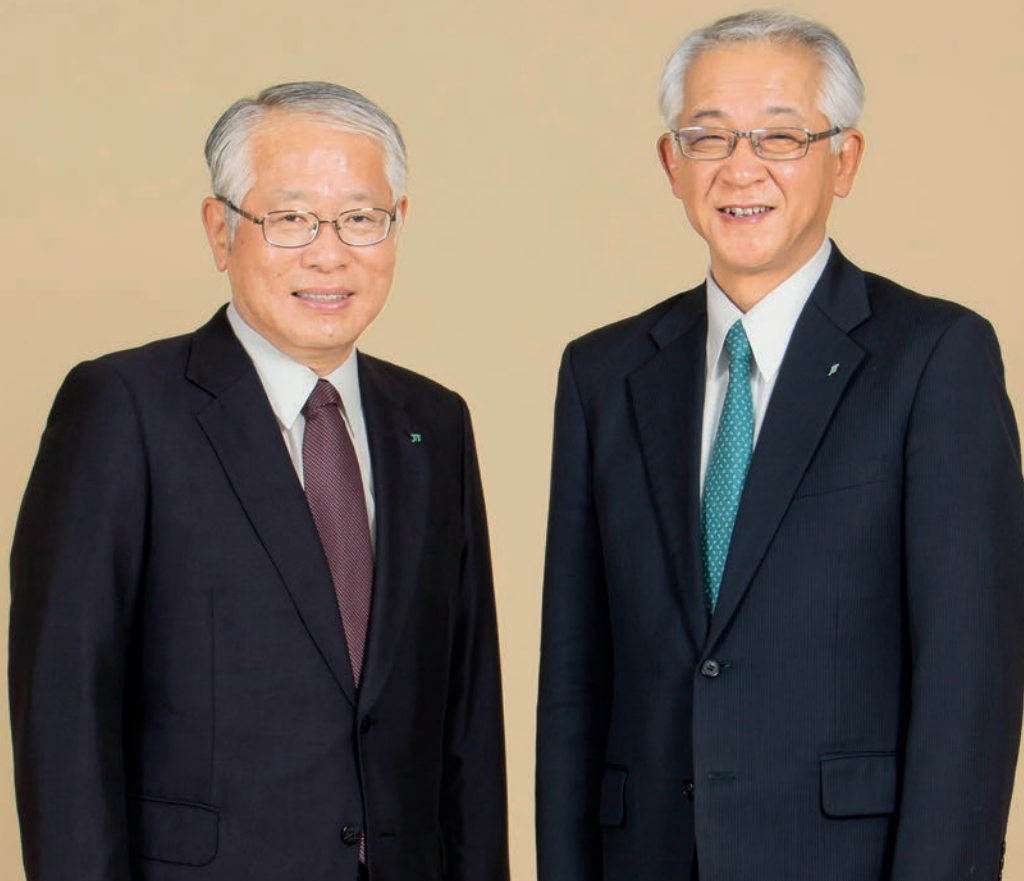
** 2015年度連結配当性向は、継続事業ベース基本的EPSを基に算出

- (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) 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. ROE：親会社の所有者帰属持分当期利益率
 8. 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)
 9. 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
 10. 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
 11. 当期利益(親会社所有者帰属)を使用して算出
 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

Message from the Chairman and CEO

会長及び社長からのメッセージ



Y. Tango

取締役会長
丹呉 泰健

M. Katsuno

代表取締役社長
小泉 光臣

全事業がJTグループ全体の利益成長に貢献

今年もJTグループの利益成長を皆様にご報告できることを大変喜ばしく思います。2016年は英国のEU離脱を問う国民投票や米国の大統領選挙など世界で大きな変化があった一年でした。また景気の停滞や為替の大幅な変動に加え、各国での規制強化や増税、競争の激化など、当社を取り巻く事業環境は厳しいものでした。

こうした環境にもかかわらず、2016年はたばこ・医薬・加工食品すべての事業が利益を伸長させることができました。特に医薬・加工食品の両事業が全社の利益成長に少なからず貢献したことは、将来を見据えた事業ポートフォリオ戦略が正しく機能していることを表しているものと考えております。

海外たばこ事業については、欧州や Seeding Markets などでの販売数量の伸長に加え、取得した事業の好調な実績により、力強い成長を果たすことができました。欧州やロシアといった既存の市場のみならず、Seeding Markets という新たな市場でのプレゼンス獲得・向上は、戦略的に地理的拡大を推し進めてきた成果の表れと考えております。将来の利益成長を確保するための重要な戦略として、これら地理的拡大に加え、ブランド・エクイティや Emerging Products への投資も引き続き積極的に行ってまいります。

国内たばこ事業については、Natural American Spirit の米国外事業の取得を通じ、盤石なポートフォリオを構築するとともに、MEVIUS の定価改定を実施したことにより、着実に利益成長を達成しました。また T-Vapor につきましても、Ploom TECH の販売を開始するなど、将来の収益確保に向けた布石を着々と打っております。

このように今後を見据えた取り組みを進める一方、厳しい外部環境にもかかわらず、2016 年の為替影響を除いた全社の調整後営業利益について、中長期の目標として掲げている Mid to high single-digit を上回る 11.3% の成長率を達成できたことを誇らしく思っています。

株主還元

当社は、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し、経営資源の配分を行っています。こうした考え方のもと、様々な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ることとし、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います。今般策定した今後 3 ヶ年を展望する経営計画 2017 において、利益成長に対し十分な手ごたえを感じており、2016 年度の配当金は、当初予想から 2 円増配の 130 円、2017 年度の配当金予想は、10 円増の 140 円とさせていただきました。

なお、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、実施の有無を検討してまいります。

4S モデル

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。

この 4S モデルを追求する上で、当社では様々なサステナビリティに関わる取り組みを継続しております。2016 年においては、これまでも経営の最重要課題として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、2016 年 2 月に JT コーポレートガバナンス・ポリシーを制定しました。更に 2016 年 9 月には JT グループ人権方針を策定し、人権尊重に関する取り組み強化に努めております。

また世界的な社会的責任投資指標である、Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index の構成銘柄に 3 年連続で選ばれ、国際 NGO の CDP から気候変動への対応と戦略において優れた取り組みを行う企業として、最高評価である A リストに初めて選定されるなど、当社の CSR 活動が高く評価されましたことは、経営として今後の展望についても手ごたえを感じております。今後も持続可能な社会の実現に向け、貢献してまいります。

更なる成長に向けて

2016 年についても、力強い利益成長を実現することができました。これは、過去から積み上げてきた積極的な事業投資の効果が発現したものと自負しております。今後も中長期の利益成長を見据え、事業投資を強化してまいります。

欧州を中心とした規制の進展、CIS+ での競争激化、不安定な為替動向など、当社を取り巻く事業環境は不透明ではありますが、グループ一丸となって環境変化に対応し、更なる利益成長を目指してまいります。

CEO Business Review

CEO ビジネスレビュー



代表取締役社長
小泉 光臣

“

2016年は全事業がJTグループ全体の利益成長に貢献し、力強い実績をあげることができました。今後も事業投資を継続し、中長期に亘る利益成長を果たしてまいります。”

力強い実績

JTグループは中長期利益成長の目標として、為替一定ベースの調整後営業利益でMid to high single-digitの成長率を掲げ、毎年着実にこの目標を上回る利益成長を達成してまいりました。

2016年につきましても、為替の影響を除いた調整後営業利益は前年比11.3%増とMid to high single-digitを上回る利益成長率を達成いたしました。また昨年お話しさせていただいたように、たばこ・医薬・加工食品事業の全事業が利益成長に貢献するなど、力強い実績を示すことができました。

各事業の成果

たばこ事業では、事業環境が大きく変わる中、質の高いトップライン成長、コスト競争力強化、基盤強化の3つの事業戦略を引き続き推進し、国内・海外合わせてグループの利益成長を牽引しました。

海外たばこ事業では、総販売数量及びグローバル・フラッグシップ・ブランド（GFB）の販売数量は、イタリア、フランス、スペインなどの欧州地域や、積極的な投資により芽を伸ばしている Seeding Markets での増加に加え、取得した事業の好調な実績を背景にそれぞれ対前年 1.2%、3.7% 伸長いたしました。Seeding Markets など新たなマーケットでの事業規模が拡大し、実績に貢献し始めたことは、事業環境の変化を見据え、過去から推し進めてきた地理的拡大が機能しつつあることの証左といえます。また GFB の一つである Winston は 2016 年、世界全体の販売数量が過去最高となりました。今後も更なる高みを目指すべく、ブランドへの投資を継続いたします。海外たばこ事業では、これら販売数量の増加に加え、引き続きプライシングが利益成長を牽引し、為替影響を除いた調整後営業利益は対前年で 13.4% の成長となりました。トップラインの成長に向けた取り組みだけでなく、環境変化を見据え製造体制の最適化も行いました。欧州、ロシアの工場再編の着実な実行に加え、2016 年においても台湾で新工場が稼働を開始いたしました。引き続きコスト競争力強化に努めてまいります。

国内たばこ事業はすう勢減に加え、T-Vapor カテゴリーの伸長を背景として紙巻たばこの需要が減少する中、着実に利益成長を果たしました。2016 年 1 月に Natural American Spirit 米国外事業の取得が完了し、その後事業運営計画に基づく戦略を実行してまいりました結果、2016 年においてもその成長を緩めることなく数量、シェアともに伸長いたしました。Natural American Spirit の取得により、お客様に魅力的なブランドを提供できるポートフォリオが整ったと自負しております。また MEVIUS の定価改定を 2016 年 4 月に実施いたしました。値上げ後のシェアも着実に回復しており、あらためて MEVIUS というブランドの持つエクイティの強さを確認いたしました。国内事業環境の変化を先取りした取り組みを実行したことに

より、国内たばこ事業の調整後営業利益は対前年で 2.4% の成長を果たすことができました。

医薬事業・加工食品事業は、当社の利益成長を補完する事業と位置付け積極的な投資を行ってまいりました。医薬事業につきましては、抗 HIV 薬のスタリビルドやゲンボイヤからのロイヤリティ収入が大きく寄与、黒字化するとともに、大幅な増益を実現しました。また加工食品事業につきましても、4 期連続の増益となるなど、グループの利益成長に貢献いたしました。医薬・加工食品両事業が全社の利益成長に貢献し始めたことは、将来を見据えた事業ポートフォリオ戦略の成果と感じており、我々の戦略に対しあらためて自信を深めたところです。

中長期の利益成長に向けて

2017 年は国内・海外ともに不透明な事業環境が継続し、厳しい状況であることに変わりはありません。海外たばこ事業では欧州での新たな規制の本格導入や CIS+ を中心とした低価格帯での競争の激化、国内たばこ事業でも T-Vapor カテゴリーの伸長や紙巻たばこ需要の減少の加速など、チャレンジングな事業環境になるとみております。

このように厳しい事業環境ではありますが、JT グループは 2017 年については 3.4% の利益成長を見込んでおります。国内たばこ事業の厳しい状況を反映し、例年に比べやや成長率は鈍化すると見込んでいますが、中長期の目標として Mid to high single-digit の利益成長率を目指すことに変わりはありません。とりわけ国内たばこ事業においては、T-Vapor カテゴリーの基盤強化に努め、Ploom TECH の製造能力の増強を図り、2018 年以降の反転攻勢に向けた取り組みをしっかりと実施してまいります。

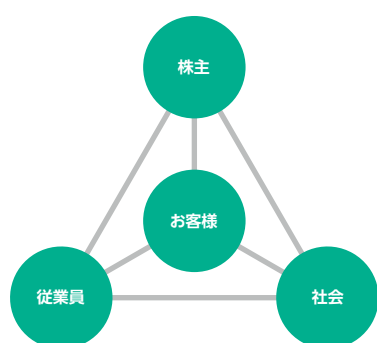
これから 3 年間は、まさに従来の常識が通用しない時代の到来が想定されます。しかし、我々は変化への対応力を強化しつつ、事業投資を通じた持続的成長を図ってきたという実績がありますし、この方針に変更はありません。将来の成長に向けた積極的な事業投資を行い、引き続き持続的な成長を図ってまいります。

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」モデルー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不可欠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

引き続きコスト競争力の改善に取り組んでいきますが、将来の持続的な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へ還元していきます。

事業投資・資本政策

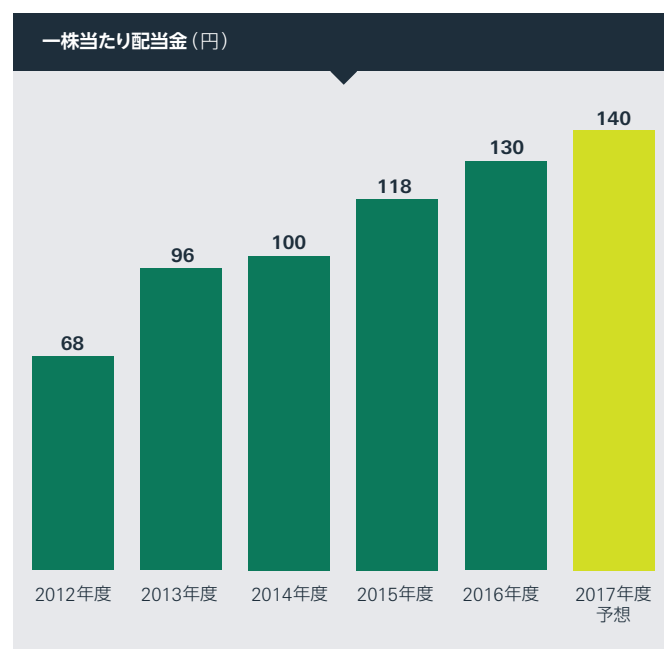
JTグループは、成長企業です。外部資源の獲得、自律的成長双方へ投資することで、これまで利益成長を実現しその結果企業価値を高めてきました。現状、特にたばこ事業において、収益基盤を拡充する機会があるものと認識しています。その中核事業であるたばこ事業への投資を中心に、成長を加速していきます。医薬事業と加工食品事業については、将来の更なる利益貢献を期待しており、既存の資産を最大限活用し、更なる利益創出を企図し、必要な資源を配分していきます。

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、発行済株式数の3分の1超を保有する政府が、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

株主還元については、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、ターゲットとはしておりません。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、株主還元水準については、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。



Business Plan 2017

経営計画2017

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、経済動向、地政学的リスク、競争環境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:

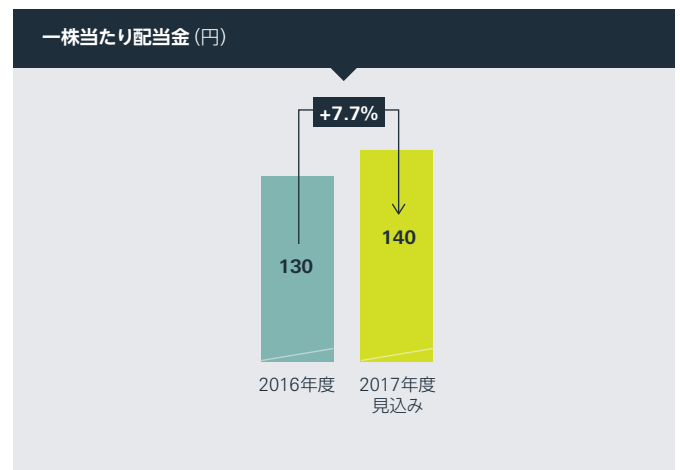
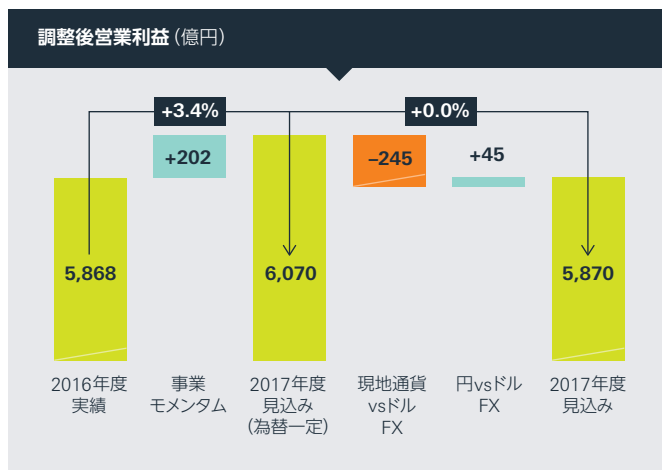
- 強固な財務基盤*を維持しつつ、中長期の利益成長に応じた株主還元向上を図る
 - 一株当たり配当金の安定的・継続的な成長を目指す
 - 自己株式取得は、事業環境や財務状況の中期的な見通しを踏まえて、実施の是非を検討
 - なお、引き続きグローバルFMCG**の還元動向をモニタリング

* 「財務方針」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

** 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

2017年度見込み:

- 調整後営業利益は、為替一定ベースで対前年3.4%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、トップラインは同水準ですが、製造体制の最適化など、コスト改善効果の貢献により9.1%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、T-Vaporの需要が引き続き増加することによる紙巻たばこ総需要の減少により、6.2%のマイナスとなる見通しです。
- 為替の影響を加味すると、調整後営業利益は前年と同水準を予想しています。為替は引き続きネガティブに作用しますが、前年と比較するとその影響は縮小する見立てとなっております。トルコリラやイギリスポンド、ユーロなどはネガティブに推移するとみておりますが、ロシアルーブル、円については対前年ポジティブに作用すると見立てしているためです。
- 中長期の利益成長、株主還元方針に則り、2017年度の一株当たりの配当金については7.7%成長の140円を予定しております。



Role and Target of Each Business

各事業の役割及び目標

経営計画2017において掲げる、各事業が中長期的に果たすべき役割と目標は以下の通りです。

たばこ事業

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



海外たばこ事業

022



国内たばこ事業

028

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

- 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
- 不断のコスト改善
- 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

利益創出の中核として高い競争優位性を保持



医薬事業

032

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



加工食品事業

036

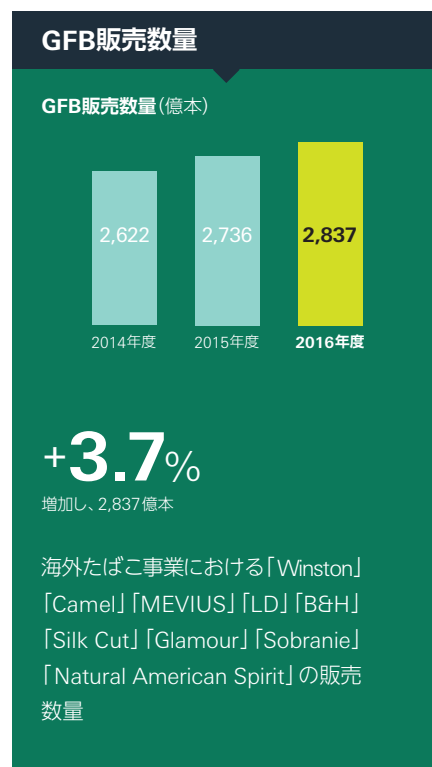
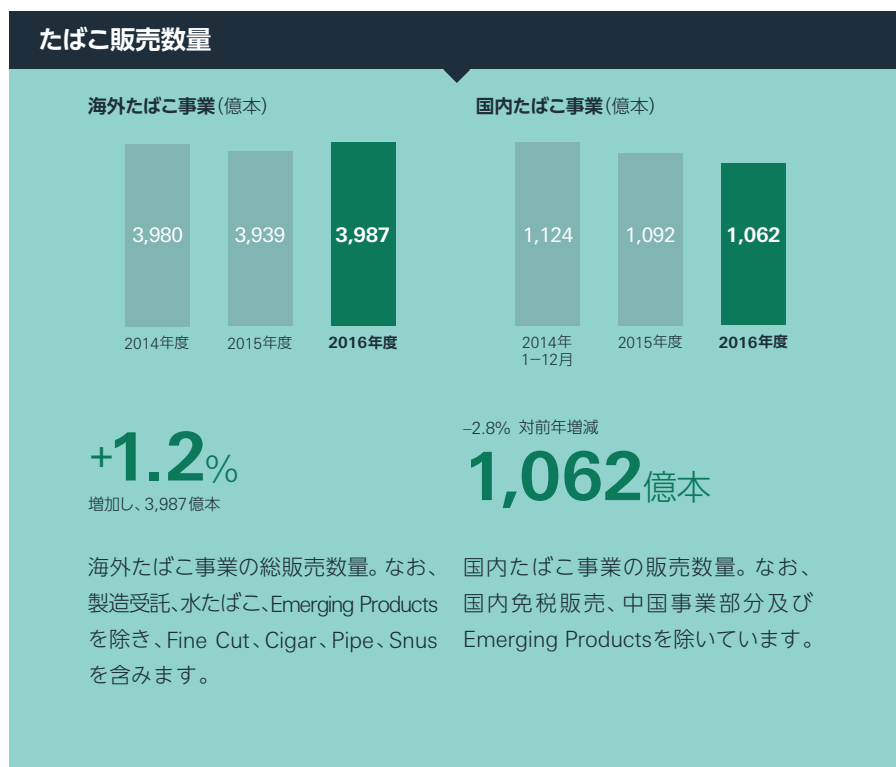
少なくとも業界平均に比肩する営業利益率を実現し、
グループへの更なる利益貢献を目指す

Performance Measures

業績指標

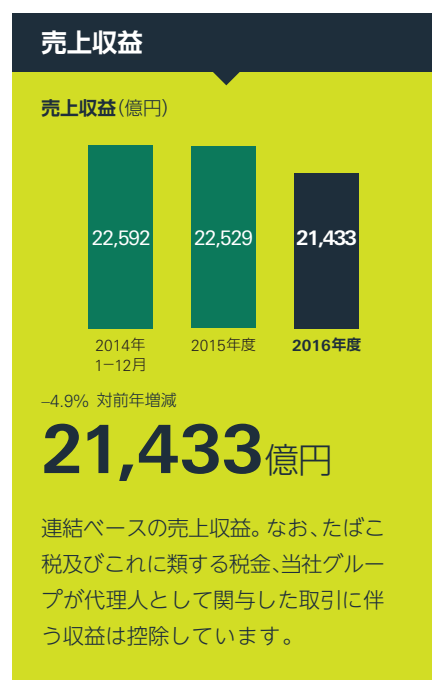
2016年度（2016年12月31日終了年度）

経営計画2017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2017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。



調整後営業利益成長率の目標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」「基盤強化」にも注力しています。

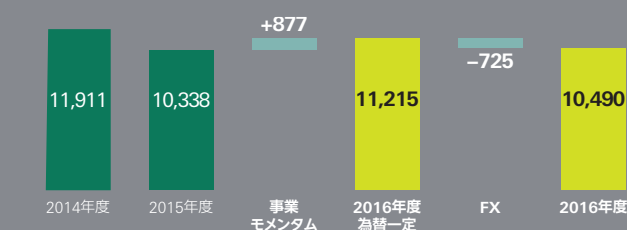
事業パフォーマンスを測る業績指標については、こうした考え方に則り、トップラインに関わるものが中心となっています。また、株主還元については、一株当たり配当金の安定的・継続的な成長を目指しています。



(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)

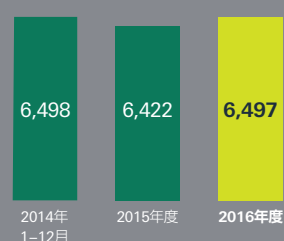


+8.5%

増加し、11,215百万米ドル
(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 Products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)



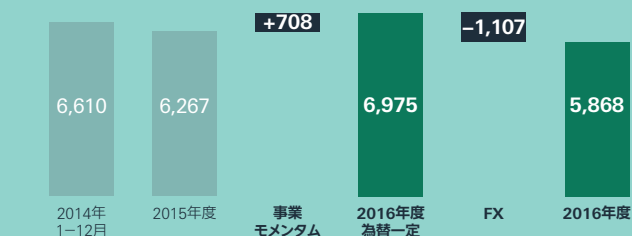
+1.2%

増加し、6,497億円

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を控除し、国内免税、中国事業、Ploom TECHのデバイス・カプセル含むEmerging Productsの売上を含んでいます。

調整後営業利益

調整後営業利益 (億円)



+11.3%

増加し、6,975億円 (為替一定ベース)

-6.4%減少し、

5,868億円

(為替影響込み)

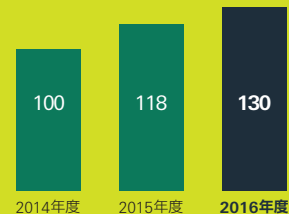
調整後営業利益は以下の計算式で算定しています。

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)*

* 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)



+12円増加し、

130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

Industry Overview (業界概要)

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。

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、Roll-Your-Own、Make-Your-Own、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Vapor Productsがあります。とりわけ、たばこ葉を使用せず、装置内もしくは専用カートリッジ内の製品によってはニコチンが含まれるリキッド（液体）を電気加熱させ、発生するベーパー（蒸気）を楽しむ「E-Vapor」／「Electronic Cigarette (e-cigarette)」は、欧米の市場を中心に急速に伸長し、その市場規模は約100億米ドルといわれています。なお、E-Vaporは葉たばこを使用していないことから、多くの市場において規制・税制上たばこ製品としての取扱いを受けてきませんでしたが、規制・税制上の対応が進展しています。

次世代製品のの一つとして、他にもたばこ葉を使用し、たばこ葉を燃焼させずに、加熱等によって発生するたばこベーパー（たばこ葉由来の成分を含む蒸気）を楽しむ「T-Vapor（たばこベーパー）」と呼ばれる新たなたばこ製品が、日本市場を中心に伸長しています。T-Vaporは葉たばこを使用していることから、原則として規制・税制上、たばこ製品としての取扱いを受けます。T-Vapor市場は黎明期であるものの、各社が開発に力を入れていることから、イノベーションを通じた更なる成長が期待されます。

世界の紙巻たばこ製品の総需要は年間約5.5兆本、金額ベースの市場規模では約7,000億米ドルです。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、2017年の調査によると、中国に次いで、インドネシア、ロシア、アメリカ、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。



2017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*。

* JT調べ（2017年7月時点、2016年データ）

シェア上位4プレイヤー

	単位:%				
	2012	2013	2014	2015	2016
Philip Morris International Inc.	25.0	24.6	24.6	24.8	24.6
British American Tobacco Plc.	18.0	18.2	18.5	19.2	19.4
Japan Tobacco Inc.	14.1	14.2	13.9	14.1	14.4
Imperial Brands Plc.**	6.7	6.5	6.4	6.7	6.6

出典：JT調べ（2017年7月時点、2016年データ）；** 2016年2月、Imperial Brands Plc.に会社名を変更 China National Tobacco Corp.を除く

たばこ消費量 上位10ヶ国

	単位:億本				
国名	2012	2013	2014	2015	2016
中国	24,616	24,905	25,495	24,895	23,505
インドネシア	3,025	3,083	3,143	3,204	3,161
ロシア	3,708	3,463	3,162	2,925	2,784
アメリカ	2,927	2,795	2,706	2,699	2,634
日本	1,974	1,941	1,862	1,823	1,739
トルコ	953	917	947	1,032	1,055
エジプト	776	802	832	864	900
バングラデシュ	763	786	806	834	861
インド	1,021	1,009	959	881	849
フィリピン	1,025	867	823	794	791

出典：JT調べ（2017年7月時点、2016年データ）



規制環境

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

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

形状規制、最低包装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。

製造業者が、規制当局の承認を得ることでたばこ関連疾患のリスクを減らす製品であるという主張を行うことができる国が、米国をはじめ欧州各国でも増えてきており、その承認を得るための活動がたばこメーカー各社の中で活発になってきております。

たばこ税

各国において、財源の確保または健康増進を目的として、たばこ製品に対して個別物品税としてたばこ税が課せられております。内容は主に従量税と従価税に分けられます。2016年も様々な市場でたばこ税の増税が行われました。当社を含む各たばこ製造業者は、通常、増税分は価格に転嫁するという対応を取るため、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・ブランドズ**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・エクワイティを強化し、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。近年ではVapor Productsの市場投入が相次ぎ、新たなカテゴリーにおける競争も加速しています。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。

* JT調べ(2017年7月時点、2016年データ)

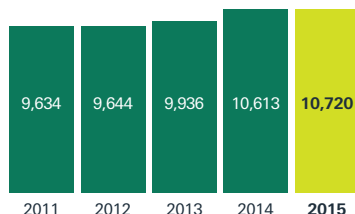
** 2016年2月、会社名をImperial Tobacco Group Plc.からImperial Brands Plc.に変更

販売数量上位10ブランド

		単位:億本				
ブランド	ブランド所有者	2012	2013	2014	2015	2016
Marlboro	● Philip Morris International Inc. ● Altria Group Inc.	4,141	3,959	3,914	3,925	3,858
Winston	● Japan Tobacco Inc. ● Reynolds American Inc.***	1,350	1,408	1,326	1,350	1,415
Pall Mall	● British American Tobacco Plc. ● Reynolds American Inc.	1,025	1,057	1,101	1,093	1,082
L&M	● Philip Morris International Inc. ● Altria Group Inc.	960	986	987	1,032	1,025
MEVIUS	● Japan Tobacco Inc.	844	837	791	773	762
Camel	● Japan Tobacco Inc. ● Reynolds American Inc.	629	627	668	710	713
Rothmans	● British American Tobacco Plc.	208	258	348	505	692
Cleopatra	● Eastern Co SAE	525	537	562	593	659
Gudang Garam	● Gudang Garam Tbk PT.	623	641	665	661	648
Kent	● British American Tobacco Plc.	636	618	602	620	626

出典:JT調べ(2017年7月時点、2016年データ); *** 2015年以降はImperial Brands Plc.がブランド所有者 China National Tobacco Corp.を除く

世界の医薬品市場* (億米ドル)



2015年 地域別売上高*



* Copyright © 2016 Quintiles IMS
IMS World Review Executive 2016より引用
無断転載禁止

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、2015年は約1兆720億米ドルでした*。その最大の市場は北米であり、前年比で10%以上の伸びを示しています。

新興国においても、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。

一方、急速な高齢化の進展や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大半を占めており、世界の売上高の約43%を北

米、約22%を欧州、約8%を日本が占めています*。

当社の主要市場である日本の医療用医薬品市場における売上高の大部分は、新薬（先発品）が占めています。日本のジェネリック医薬品のシェアは、欧米市場と比較すると低い水準にありますが、政府による医療費抑制を目的とした普及促進に伴い、市場規模は拡大しています。

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。2016年4月の薬価改定による全体の引き下げ率は7.8%でした。

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を運営しており、日本国内だけではなく、海外の医薬品企業と競合関係にあります。

加工食品事業

市場概況

当社の加工食品事業は、事業子会社のテーブルマーク株式会社を主軸に事業展開しており、冷凍麺、冷凍米飯、焼成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・発酵技術を活かし、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、2015年において輸入品を含む国内消費金額が前年比2.8%増の1兆156億円となりました。

冷凍食品の国内生産は、原材料費高騰への対応としてメーカー各社が価格改定

を実施したことにより、生産金額は増加となりました。

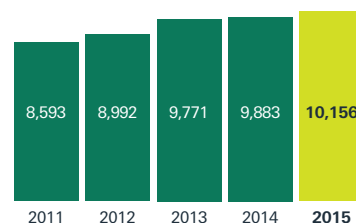
日本の加工食品市場は、総じて足元での急激な円安の影響により、原材料を含む海外輸入品の追加的な価格上昇や原材料価格の高止まりが見込まれます。また、販路である卸や小売業界の動向も大きく影響するため、経営統合をはじめとした業界動向を注視する必要があると考えています。

競争環境

テーブルマークの競合企業としては、マルハニチロ、ニチレイ、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

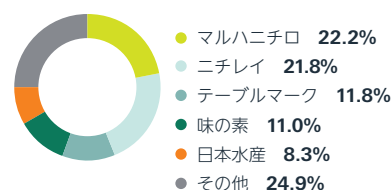
プライベートブランド商品の拡大も進んでいます。

日本の冷凍食品消費金額 (億円)



出典: 日本冷凍食品協会

2015年 冷凍食品メーカー別シェア



出典: 日経産業新聞

Review of Operations (事業概況)

たばこ事業本部長からのメッセージ



岩井 睦雄
たばこ事業本部長

たばこ事業運営体制の強化を図るため、2017年1月1日付で、「Global Tobacco Strategic Committee」と「国内たばこ事業プレジデント」を新設いたしました。直面する様々な課題を克服し、たばこ事業全体で中長期に亘るMid to high single-digitの利益成長率を実現するべく、新たな体制のもと全力で取り組んでまいります。

“

新たな体制のもと、たばこ事業全体の持続的成長を実現するべく取り組んでまいります。”

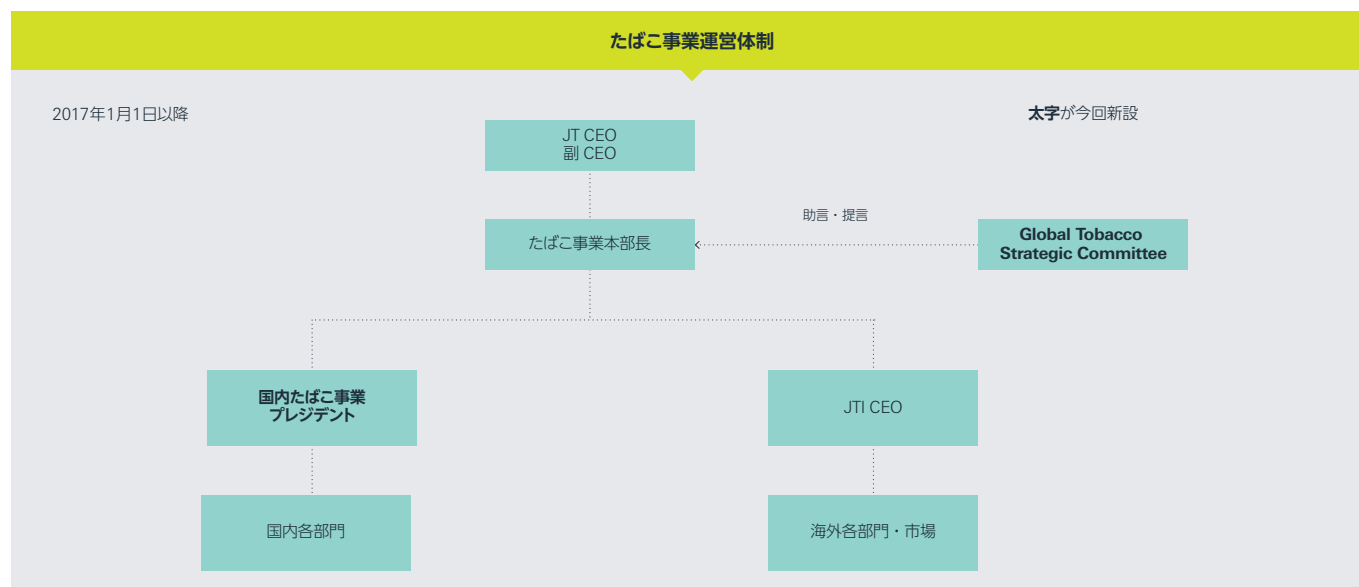
Global Tobacco Strategic Committeeは、JTグループのたばこ事業全体における将来を見据えた戦略を推進することを目的として、JT及びJTIの経営幹部で構成するたばこ事業本部長へのアドバイザー機関です。当Committeeにおいては、たばこ事業全体の持続的成長戦略、及びその実現に向けた事業投資に係る資源配分等を議論し、たばこ事業本部長に助言・提言を行います。

構成メンバー：

- たばこ事業本部長（議長）
- 国内たばこ事業プレジデント
- 事業企画室長
- JTI CEO
- JTI Deputy CEO
- JTI COO等

国内たばこ事業プレジデントは、国内たばこ事業のより迅速な意思決定を可能とする体制を構築するため、たばこ事業本部長の直下に設置された国内たばこ事業の総責任者です。

たばこ事業本部長は、その保有する国内たばこ事業に係る責任と権限を、国内たばこ事業プレジデントへ大幅に委譲することにより、たばこ事業全体を一層円滑にマネジメントしていきます。



たばこ事業バリューチェーン



研究開発

イノベーションと品質改善を通じた価値創造

他のバリューチェーン組織との密接な連携のもと、グローバルな研究基盤を活用し、基礎研究と製品テクノロジー開発に注力しています。R&Dで特に注力している分野は下記の通りです。

- 市場ニーズ、予想される規制動向を踏まえた製品開発力及び分析力の強化
- 既存製品の規制変化への対応

- 競争力維持と効率性向上に資する新技術の開発及び製造工程の改善
- 葉たばこ、ブレンド、フィルター、印刷技法、パッケージ等、様々な角度からブランド・エクイティ向上につながる製品イノベーションを促進
- Emerging Productsの開発



調達

高品質な原料の安定調達

葉たばこは、たばこ製品にとって最も重要な原材料であることから、質のよい葉たばこを、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

- 競争力ある価格で必要量を確保すべく、サプライヤーと良好な関係を維持

材料品については、デザイン改善、イノベティブなプロダクトへの投資に伴うコスト増を緩和すべく、ロットサイズマネジメント等効率性を追求しています。



製造

高品質な製品製造によりトップライン成長をサポート

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。

- 製品数増加に伴う製造工程の複雑化に対応しつつ、高い製品品質の担保と製造工程のフレキシビリティ向上を両立
- 有事に備えた事業継続性への対応力強化
- 同時に、コスト増の抑制及び最適な製造体制の構築により効率性を追求



マーケティング

注力ブランドのブランド・エクイティ向上

お客様との効果的なコミュニケーションを通じて注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。

- 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、規制や自主的なグローバルマーケティング原則を遵守しつつ、責任あるマーケティング活動を実行



販売・流通

卓越した営業力を梃子に、販売網を拡大

たばこ製品はスーパーマーケット、コンビニエンスストア、路上や駅のキオスク、個人商店や自動販売機といった様々なチャネルを通じて販売されています。市場によって重要なチャネルは異なりますが、当社と販売店の双方にメリットをもたらす関係を構築し、取扱い店舗の拡大に努めています。

- 高い能力を有する営業員が核となり、主要販売店との関係を強化
- 主要チャネルの動向、お客様のトレンド、競合他社の動きを踏まえ、市場に合わせた営業施策を展開

海外たばこ事業

2016年度(2016年12月31日終了年度)



Thomas A. McCoy
President and Chief Executive Officer, JTI

2016年、JTIは為替一定ベースの調整後営業利益で、6期連続の二桁成長を達成しました。我々は、2016年も業界最速の成長を遂げるとともに、事業基盤の拡充及び競争力強化に取り組み、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。

各市場におけるシェア伸長及び買収効果等により、総販売数量は1.2%増加し、2012年以降最高の実績を達成しました。また、Natural American Spiritが加入したGFBの販売数量は、2期連続で増加しました。

この販売数量の増加とすべてのクラスターにおける力強いプライシング効果が、為替一定での自社たばこ製品売上収益及び調整後営業利益の成長を牽引しました。また、GFB、Seeding Markets、Emerging Productsへの戦略的な投資を着実に実行しつつも、強固なトップライン・ボトムライン成長を達成したことは、大変価値ある実績と認識しています。なお、これらの事業投資は、中長期における持続的成長に向けた、事業基盤の拡充を目的としています。

Seeding Marketsにおいては、投資の効果が着実に始まっています。2016年、これらの市場でのGFB販売数量の増加に伴い、為替一定ベース自社たばこ製品売上収益が前年比で大幅に成長しました。この事業投資を継続的に実施することにより、将来における売上・利益成長へのSeeding Marketsの貢献が増すものと認識しています。

“

JTIは、グループの利益成長の牽引役としての役割を果たし続けます。”

また、Emerging Products分野におけるリーディングポジションの確立を目指し、この分野への投資を強化しました。2015年のLogic社買収以降、JTIは主要なE-Vapor市場である米国、英国、フランスにおいてリーディングプレイヤーになると同時に、更なる地理的拡大を進めています。

2017年は、主に欧州での規制強化やCIS+を中心とした継続的な価格競争により、引き続き厳しい事業環境になるものと想定しています。このチャレンジな状況においても、JTIは力強い利益成長を目指し、また将来における持続的成長の達成に自信を持っています。

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。

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

3,987

(億本)

+1.2%

対前年増減

GFB販売数量

2,837

(億本)

+3.7%

対前年増減

自社たばこ製品売上収益

10,490

(百万米ドル)

+1.5%

対前年増減

+8.5%

対前年増減 為替一定ベース

調整後営業利益

3,095

(百万米ドル)

-5.0%

対前年増減

+13.4%

対前年増減 為替一定ベース

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
- 将来の成長に向けた人材育成の強化

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の適切なバランスを実現するものと考えています。

4Sモデルに基づいた持続的成長の実現を目指すと同時に、我々が目指す企業像として“the most successful and responsible tobacco company in the world”を掲げています。その実現に向け、12のトピックから構成される“Responsible Business Framework”を新たに策定し、そのアクションプランを実行しています。その例として、“すべてのバリューチェーンにおける人権の尊重”、“リスク低減製品の開発”、“持続可能なサプライチェーンの構築”等が挙げられます。

2016年度事業実績

販売数量と市場シェア実績

総販売数量は、買収効果及び主に第1四半期で発現した流通在庫等により対前年で1.2%増加の3,987億本と、2012年以降で最も成長を示しました。

South & West Europe及びNorth & Central Europeクラスターでは、英国等での総需要減少はあったものの、引き続きシェアが伸長し、力強い成長を果たしました。また、これらのクラスターにおけるFine Cutの販売数量は、フランス、ドイツ、ハンガリー、イタリア、スペイン、スイス、英国での増加に牽引され対前年で8.1%の増加となりました。Rest-of-the-Worldクラスターでは、Seeding Marketsでの成長に加え、イランにおける買収効果により総販売数量が大幅に増加しましたが、CIS+クラスターでは、総需要減少の影響及び競争激化により総販売数量は減少しました。

GFBの販売数量は、Winston、Camel、

MEVIUSをはじめとした強力なブランドエクイティ・ブランドポートフォリオに加え、Natural American Spiritの加入による20億本の増加により3.7%増加し、2,837億本となり、2年連続での成長を果たしました。その結果、総販売数量に占めるGFB比率は対前年で1.7ppt増加し71.2%まで上昇しました。

また、クラスター別では、South & West Europeクラスターで一桁台半ばの増加、North & Central Europe及びRest-of-the-Worldクラスターでは二桁成長を達成しました。一方、CIS+クラスターにおいては、GFBのシェアは伸長したものの、総需要減少影響を相殺しきれず減少となりました。

	億本				
	South & West Europe	North & Central Europe	CIS+	Rest-of-the-World	Total JTI
総販売数量	652	542	1,414	1,379	3,987
GFB販売数量	586	336	1,071	844	2,837

JTIの上位40市場におけるトータルでの市場シェア、売上シェア、またGFBの市場シェア、売上シェアともに伸長しました。JTIトータルでの市場シェアはフランス、イタリア、スペイン、台湾等での伸長により、対前年で0.3ppt増加し25.7%となりました。

また、GFBの市場シェアでは、継続的な投資を通じたブランドエクイティ・ブランドポートフォリオの強化により、フランス、イタリア、ロシア、スペイン、台湾、

英国といった主要市場で引き続きシェアが伸長し、対前年で0.7pptの増加、18.2%となりました。

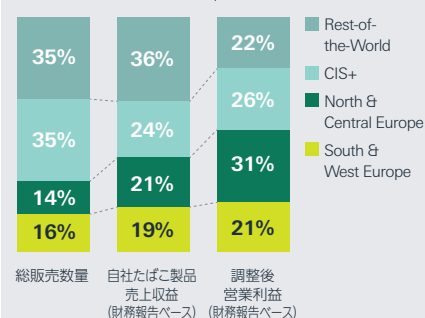
Fine Cutについても、フランス、イタリア、スペイン、英国における伸長に加え、Natural American Spiritの加入により、市場シェアが伸長しています。

なお、上位40市場における総売上シェア、GFB売上シェアはそれぞれ、23.6%、17.0%と、ともに成長を達成しました。

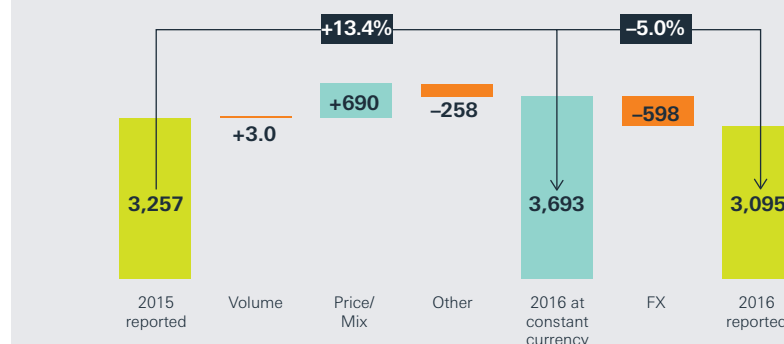
財務実績

販売数量の増加に加え、721百万ドルの力強いプライシング・ミックス効果により、自社たばこ製品売上収益は為替一定ベースで8.5%の増加となりました。また、プライシング・ミックス効果は、主にロシア、トルコ、英国での着実な増加をはじめ、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45百万ドル

クラスター別の内訳



調整後営業利益 (百万米ドル)



(注) 利益貢献ベースでの上位40市場

海外たばこ事業

2016年度(2016年12月31日終了年度)

ル、North & Central Europe クラスタで77百万ドルのプライシング・ミックス効果を創出し、CIS+ クラスタ、Rest-of-the-World クラスタでは、それぞれ289百万ドル、310百万ドルとなりました。

2016年の為替一定ベース調整後営業利益は、着実なプライシング効果に牽引され、13.4%成長を達成しました。クラスタ別の為替一定ベース調整後営業利益成長率では、South & West Europe、CIS+、Rest-of-the-World クラスタで二桁台の成長を達成しました。一方、North & Central Europe クラスタにおいては、Natural American Spiritの統合施策及び英国における新たな規制導入に向けた事業投資の強化により一桁台前半の成長に留まりました。

2016年キーハイライト

将来の持続的成長に向けた事業基盤の拡充

2016年は、将来成長のポテンシャルが高く、JTIのプレゼンスが未だ限定的である市場をSeeding Marketsと定義し、ブランドエクイティ・ブランドポートフォリオの強化や流通拡大、営業力の強化に対し、投資を集中してまいりました。この事業投資の強化によりSeeding Marketsにおける総販売数量は、対前年で29%増加し、GFBの販売数量ではWinston、Camel、MEVIUSの伸長により対前年30%以上の増加を達成しました。また、この販売数量の増加は、JTIトータルでの為替一定ベース自社たばこ製品売上収益の成長にも大きく貢献しました。

Seeding Marketsへの投資を通じた、よりバランスの取れた地理的ポートフォリオの構築は、中長期に亘る持続的成長をより確実にする重要な取り組みと認識しています。

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従業員、約27,000人の「人財」です。将来における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、人財への投資に対し継続的に取り組んでいます。

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33ヶ国における優れた職場環境を表彰する「Top Employer Global Certification」を過去3年間受賞しています。また2017年に公表された2016年ランキングでは、JTIは欧州、中東及びアジアパシフィック地域でNo. 1にランキングされました。

地理的拡大

より強固な自律的成長を補完するため、2016年も買収による地理的拡大に積極的に取り組んでまいりました。

2016年7月、JTグループはエチオピアのたばこ専売National Tobacco Enterprise Ethiopia社の株式のうち40%を入札により取得しました。2011年のスーダンでの買収に加えて、この資本参加により、東アフリカ地域における更なるプレゼンス強化を目指してまいります。

また、Americas地域における新たな事業基盤を構築すべく、2016年2月にドミニカ共和国のたばこメーカーLa Tabacalera社の株式50%を取得しました。同社は100年以上の歴史を持つシガレット及びシガーの製造販売会社であり、2003年末にドミニカ共和国で最初にISO 9001:2000を取得した企業です。ドミニカ共和国政府とのジョイントベンチャーで運営しており、JTIのカリビアン地域における戦略基盤となることが期待されます。

加えて、ボリビアにおける事業基盤の強化を企図し、主にたばこを扱う流通業者として同国2位であるBIS Overseas Bolivia S.R.L.社を買収しました。この買収は、ボリビアでの流通販売網の拡大を加速させ、また、南米におけるJTIのプレゼンス強化につながるものと認識しています。

2017年見通し

JTIは、強固な事業基盤に対する自信と好調なGFB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、2017年を迎えることとなりました。

一方、主に規制強化や価格競争により、2017年は厳しい事業環境になると想定しています。GFBの成長モメンタムの継続やSeeding Markets/Emerging Products カテゴリーでの成長が期待されるものの、この厳しい事業環境によりトップライン成長は限定的になるものと見込んでいます。

しかしながら、このチャレンジングな状況を予め見通し、積極的に取り組んできた製造拠点最適化の施策効果が大きく貢献することから、為替一定ベース調整後営業利益で前年比9%成長の達成に自信を持っています。

JTIは引き続き、ブランド・エクイティ強化、Seeding Markets、Emerging Productsへの投資を通じた中長期に亘る持続的成長を実現し、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。

なお、2017年4月1日よりJTIのCEOは、Tom A. McCoyからEddy Pirardに交代しますが、本交代による事業戦略の変更はありません。

“私を含めたJTI全執行役員は、2017年の目標達成に向け、JTIを牽引してまいります。中長期に亘る持続的成長をより確実なものとするべく、更なる事業基盤の拡充・競争力強化に対し、真摯に取り組んでいく所存です。”

2017年2月7日 Eddy Pirard

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。9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。



GLOBAL SALES



1,393 億本

「Winston」はJTIのブランド・ポートフォリオにおけるトップブランドです。1954年に発売されたWinstonは、2007年には世界第2位のブランドに成長しました。2016年中には、ネパール、ラオス、コートジボワールそしてドミニカ共和国で新規投入を果たしており、現在120を超える市場で展開しています。

2016年、Winstonの販売数量は対前年5.5%増加し1,393億本となりました。この着実な実績は、「Winston Core」及び「Winston XS」の2つのサブファミリーブランドを中心とした包括的なポートフォリオが牽引しています。

Winston BlueとRedを主力とするWinston Core ファミリーは、グローバルベストセラー商品です。2016年、Winston Coreは主にRest-of-the-Worldでの拡大により、販売数量は2%増加しました。2016年に二桁成長を遂げたWinston XS ファミリーは、よりたばこの煙・においが少ないLSS (Less Smoke Smell) 技術や、ロシアでWinston XS Plus AQUAとして発売されたアクアフィルターなど、洗練された味と機能を備えた先進的な商品です。

Winstonは34市場で販売数量が二桁成長を記録し、ロシア、フランス、イラン、イタリア、フィリピンそして台湾を含む20の市場で過去最高のシェアを達成しました。その結果、JTIの上位40市場におけるWinstonの市場シェアは0.3ppt伸長し9.1%とより力強い実績となりました。



GLOBAL SALES



522 億本

Camelは1913年の発売以降、お客様の創造性・感性に訴えかけるブランド観を確立しており、100年以上の歴史に裏打ちされたブランドです。その際立った味わいで、Camelは現在約100市場で販売されており、2016年ではイラン、ミャンマー、ナミビア、タイの4市場で新たに販売を開始しました。

2016年、Camelは販売数量とシェアの伸長を3年連続で達成しました。販売本数は522億本となり、対前年2.5%増加しました。また、JTIの上位40市場におけるシェアは、0.1ppt伸長し3.3%となりました。この好調な実績は、ベルギー、チェコ、ドイツ、イタリア、オランダ、ポルトガル、スペインなどの欧州における力強いモメンタムに加え、フィリピン、南アフリカなどの新興市場での成長によってもたらされました。また、直近でCamelが新たに投入された市場での販売数量は10億本以上に上ります。

Camelはグローバルに認知されたブランド・エクイティと、その品質、イノベーションにより、成人喫煙者を魅了し続けています。カプセル搭載製品及びモダンなイメージを打ち出した製品群は、引き続き主要な成長ドライバーであり、これらの製品展開は現在Camelの販売数量の3分の1を占めています。

Global Flagship Brands (GFB) Portfolio continued



GLOBAL SALES

476億本

LDは世界有数のたばこブランドの一つであり、低価格ながらも付加価値の高い商品をグローバルに展開しています。LDは現在50ヶ国で展開するなど着実にその拡大を続けており、2016年にはアメリカ市場で販売開始した最初のGFBとなりました。また、モダンフォーマットをはじめとした商品ラインアップの拡大(対前年、コンパクトフォーマットは53%増加、カプセルは31%増加)に加え、JTのブランド・ポートフォリオ強化に向けたマイグレーションを進めています。

競争が激化しているバリューセグメントにおいて、2016年のLDの販売数量は476億本となりました。主にCIS+クラスターにおける総需要減少と価格競争により対前年で3.9%減少しましたが、Rest-of-the-Worldクラスターで二桁成長を果たす等、CIS+クラスター以外の地域での販売数量は増加しました。

LDのシェアについては、カナダ、ラトビア、モンテネグロ、シンガポール、台湾で過去最高を記録したことに加え、カザフスタンでは、2016年12月に21.3%という過去最高のシェアを達成し、同国でのリーディングブランドの地位を獲得する等、JTの上位40市場におけるシェアは3.4%に達しました。



GLOBAL SALES

179億本

1977年にMild Sevenの名称で発売され2013年に名称変更したMEVIUSは、日本市場で第1位の販売数量を誇るブランドであり、30%を超えるシェアを有しています。現在、海外市場では主にアジア市場でプレゼンスを有していますが、同時に、新たな市場への地理的拡大も進めています。

2016年の海外市場におけるMEVIUSの販売数量は、東南アジア及び各国の免税店での大幅な成長に牽引され、対前年4.7%増の179億本と、堅調な成長モメンタムを維持しています。

MEVIUSのシェアについては、同ブランドの主要なアジア市場におけるプレミアムセグメントにおいて、引き続きシェアを伸長させました。台湾では20%を超えるシェアと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より強固なものにしました。また、JTの上位40市場におけるシェアは0.7%になりました。

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。

Global Flagship Brands (GFB) Portfolio continued



GLOBAL SALES

134億本

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。2016年は、英国でのB&H Blueの成長が牽引し、販売数量は対前年10.7%伸長し134億本となりました。JTの上位40市場におけるシェアは0.1ppt増加し0.8%になりました。



GLOBAL SALES

20億本

Natural American Spiritは2016年1月にJTのポートフォリオに加わりしました。このブランドはグローバルな「無添加」プレミアムシガレットという非常にユニークなポジションを有しています。紙巻タバコとFine Cutにおいて、Natural American Spiritはギリシャとアイルランドでの新規投入に続き、現在16ヶ国で販売しており、2016年の販売数量は6.7%増加し20億本となりました。



GLOBAL SALES

59億本

2005年に発売を開始したGlamourは、JTの主力スーパースリムブランドです。2016年においてはロシアの総需要の減少を主因に、販売数量は対前年8.0%減少し59億本となりました。



GLOBAL SALES

29億本

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年以降高級タバコの代名詞となっています。2016年の販売数量は対前年7.0%増加し、29億本となりました。



GLOBAL SALES

25億本

1964年に発売を開始したSilk Cutは、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。2016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対前年7.4%減少し、25億本となりました。

Other Tobacco Products Portfolio

Fine Cut

Fine Cutには、Roll-Your-OwnとMake-Your-Ownといったカテゴリーが含まれ、JTは引き続き販売数量とシェアを伸長させました。

2016年、Fine Cutの総販売数量及びGFB販売数量は、GFBモメンタムとNatural American Spiritの買収により、対前年でそれぞれ8.1%、17.7%の増加となりました。

JTのFine Cutの市場シェアは、欧州の主要15市場のうち11市場で増加しました。

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ティブな製品の開発に取り組んでまいります。

Shisha

JTは2013年に水タバコ事業へ参入し、その後、製品の改善、ポートフォリオの最適化、商品ラインアップのリニューアルを通じて、プレゼンス拡大を進めてきました。

2016年では、水タバコこの主要な販売地域である中東で地政学的緊張が続いていたにもかかわらず、販売数量は対前年で3.8%増加し19,000トンに達しました。

E-Vapor

E-VaporにおけるJTのプレゼンスとポートフォリオの拡充に向け、2016年も引き続き取り組みを強化してまいりました。Logic社の買収により、E-Vaporの売上ベースで世界上位3市場である米国、英国、フランスにおいて、JTは主要なE-Vaporプレイヤーになる機会を得ました。

我々のE-Vapor製品ポートフォリオは、e-pens、closed tank、独自のリキッドを使ったopen tankといったあらゆる製品カテゴリーを網羅しています。

製品の進化とともに規制の面でも急速に進展しているこのカテゴリーにおいて、JTは米国で12.4% (同国第4位)、英国では12.3% (同国第3位) の売上シェアを占めています。また、アイルランドでは第1位の地位を築いており、フランスではLogic ProがNo.1 closed tankの地位を保持しています。

2016年では、オーストリア、ドイツ、イタリアそして韓国に参入し、更なるプレゼンスの強化に取り組みました。今後も製品ポートフォリオの拡充と更なる地理的拡大に向け、この成長カテゴリーへの投資を引き続き行ってまいります。

国内たばこ事業

2016年度(2016年12月31日終了年度)



佐々木 治道

たばこ事業本部 国内たばこ事業プレジデント

国内たばこ事業はT-Vapor(たばこペーパー) カテゴリーにおける競争激化や紙巻の総需要減少など、厳しい事業環境が続いております。

しかしながら、このような環境下においても、マーケットリーダーとしてのポジションを維持するため、我々は、2016年1月にNatural American Spirit(NAS)の米国外事業の買収を完了しトップラインシナジーの発現に取り組みました。また4月にはMEVIUSの増税に伴わない定価改定を実施し、ブランド・ポートフォリオの強化と質の高いトップライン成長に努めてまいりました。

また、T-Vaporカテゴリーにおいても、福岡市及びオンラインショップでのテストマーケットを通じて、たばこの煙のにおいがいいことや使い勝手の良さ等、競合製品とは異なる製品特性を持つPloom TECHの商品力にますます自信を深めております。

“

厳しい環境の中、質の高い
トップライン成長とコスト低減により
着実な利益成長を実現”

今後も、JTグループの利益創出の中核として、質の高いトップライン成長と紙巻投資水準の最適化、そしてT-Vaporカテゴリーへのより一層の注力により、高い利益を創出してまいります。

事業実績(販売数量/財務実績)

- MEVIUS定価改定及びNAS買収等が貢献し、増収増益
 - 2016年の紙巻販売数量は、総需要の減少があったものの、NASの加入により、対前年2.8%減少の1,062億本
 - MEVIUS定価改定により、自社たばこ製品売上収益は、対前年1.2%増加の6,497億円
 - 調整後営業利益は、単価効果に加え、競争力強化施策効果やコストの減少により、対前年2.4%増加の2,602億円

紙巻販売数量

1,062

(億本)

-2.8%

対前年増減

自社たばこ製品売上収益

6,497

(億円)

+1.2%

対前年増減

調整後営業利益

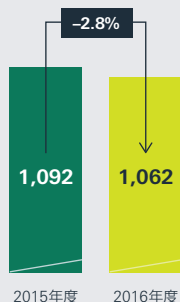
2,602

(億円)

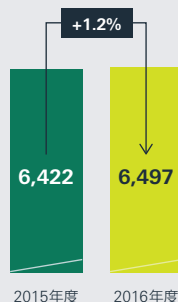
+2.4%

対前年増減

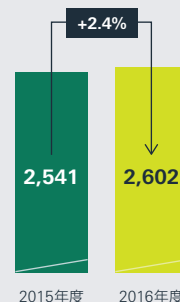
紙巻販売数量(億本)



自社たばこ製品売上収益(億円)

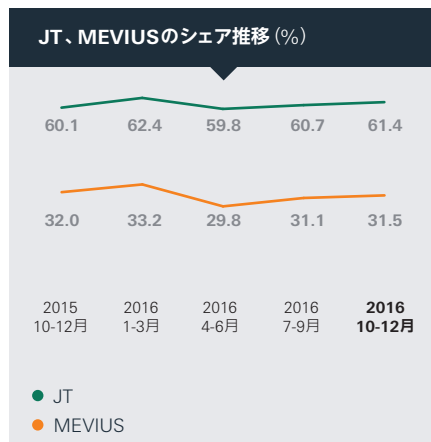


調整後営業利益(億円)



事業実績（シェア実績）

- 競争が激化する中、MEVIUSを中心に、紙巻シェアは安定的に推移
 - － 2016年度累計シェア 61.1% (対前年 +1.2ppt)



競争が激化する中、中核であるMEVIUSを中心に、販売促進やブランド・エクワイティ向上のための投資を継続してまいりました。

また、NASが加わったことにより、異なる価格帯でお客様がどのような選択をなされても、魅力的なブランドを提供できる盤石な体制が整ったと確信しております。今後もこれらのブランドへの投

資を一層強化し、エクワイティの向上に努めてまいります。

これまでに実施してきた投資の結果、販売数量の減少はありましたが、シェアについては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

国内たばこ市場の変化に対応して安定的な利益を創出するとともに、2018年以降の持続的な利益成長に向けた投資を継続していきます。

紙巻においては、注力ブランドを中心とした、市場シェア拡大によるトップライン最大化と紙巻における投資水準の最適化による収益性向上に努めております。

Ploom TECHにおいては、製造能力増強を早期に実現し販売エリアを拡大するとともに、商品及びその特性の理解を得ることでお客様からの支持を獲得してまいります。

見通し

紙巻におけるトップラインの最大化と投資水準の最適化に向けた不断の努力を続けてまいります。T-Vaporの伸長に伴う紙巻総需要の減少により、減収減益を見込んでおります。

このような環境下においても、国内たばこ事業は、高い競争優位性を保持する利益創出の中核としての役割を果たし続けるとともに、T-Vapor分野や注力ブランドへの投資等、2018年以降の成長に向けて必要な投資の着実な強化を通じ、中長期に亘る利益成長の基盤構築を目指してまいります。

紅く香る、プレミアムメンソール。

100%天然メンソール ¥440

PREMIUM MENTHOL OPTION RED

IMAGINEERING THE FUTURE MEVIUS

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。

国内市場ブランド・ポートフォリオ

ナチュラル アメリカンスピリット		PRESTIGE	SHARE OF SEGMENT* 52.5%
	• 1982年に米国で誕生、日本では1996年より販売。 • 2016年1月に米国外たばこ事業を取得し、日本、ドイツ、スイス、イタリア、スペイン、英国等において販売を拡大。 • 高品質な葉たばこをぜいたくに使用した無添加のたばことして独自のブランド世界観を確立している。 • 紙巻たばこ8銘柄、手巻たばこ3銘柄を発売中。		
セブンスター	SevenStars ★★★★★★	PREMIUM	SHARE OF SEGMENT* 44.3%
	• 1969年発売の「セブンスター」は、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追求。 • 14mgソフトで知られるオリジナルは、2016年まで、9年連続売上No.1。 • 紙巻たばこ19銘柄を発売中。		
メビウス		SUB-PREMIUM+	SHARE OF SEGMENT* 99.6%
	• 1977年発売のマイルドセブンから2013年に名称変更。30年以上に亘り、国内No.1の販売数量を継続しているブランド。 • まろやかな口当たりと、のどごしスムーズな味わいのレギュラー製品と、天然由来のメンソールを100%使用したプレミアムで高品質なメンソール製品を展開。 • 紙巻たばこ38銘柄、たばこペーパー (Ploom TECH) 用たばこカプセル3銘柄を発売中。		
ウィンストン		SUB-PREMIUM	SHARE OF SEGMENT* 32.5%
	• 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。 • 紙巻たばこ29銘柄を発売中。		

*JT total. 2016年実績

2016年12月現在

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

全く新しいコンセプトの製品

Ploom TECHは、火を使わず、たばこ葉を直接加熱もしないJT独自のたばこパイパーテクノロジーにより、クリアなたばこの味わいを実現すると同時に、たばこの煙のにおいがなく、灰も出ないので、周囲に配慮しながらお楽しみいただけます。また、面倒な操作はなく、持ち運びも簡単であることから、多様なお客様のニーズにお応えできる製品です。



the future is plooming

医薬事業

2016年度（2016年12月31日終了年度）



藤本 宗明
医薬事業部長

医薬事業では、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、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】

- 抗HIV薬「ゲンボイヤ配合錠」：鳥居薬品が発売（2016年7月）
- 抗HIV薬「デシコビ配合錠LT・HT」：鳥居薬品が発売（2017年1月）

“

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。”

【導出品の状況】

- Elvitegravir（抗HIV薬）
 - E/C/F/TAF配合錠：米国及び欧州でギリアド社により販売（製品名Genvoya）
- Trametinib（メラノーマ治療薬）
 - 欧州に加え日本におけるdabrafenib併用療法についての製造販売承認

実績概要（財務）

- 「Genvoya」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に加え、開発進展に伴う一時金収入の発生により、売上収益は対前年116億円の増収
- トップラインの伸長を主因として、調整後営業利益は対前年120億円の増益となり、過去最高益を達成

売上収益

872

（億円）

+116

対前年増減（億円）

調整後営業利益

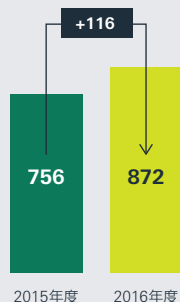
97

（億円）

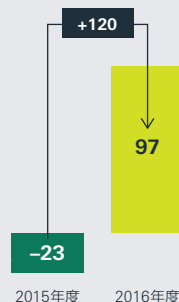
+120

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に引き続き注力

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
- 多大な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

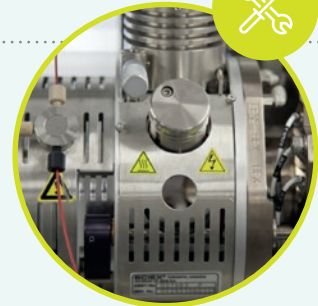
- 「ファーストインクラス」を志向し、前臨床段階の研究テーマの更なる充実や、より精度の高い開発戦略構築を推進
- 科学的イノベーションにより、医療現場で真に必要なとされる医薬品の創出

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

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、約500名のMRが活躍しています。海外においては、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

医薬事業

医薬事業 臨床開発品目一覧 (2017年2月6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	
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
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
JTE-451	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-751 (クエン酸第二鉄水和物)	鉄欠乏性貧血治療薬／経口	経口鉄剤	鉄が消化管から吸収され、体内で赤血球中のヘモグロビンの成分として使用され、鉄欠乏性貧血を改善する

(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: 非小細胞肺癌/dabrafenibとの併用) 米国・欧州・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
JTZ-951	JW Pharmaceutical社	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

開発段階	Phase 1	Phase 2	Phase 3	申請準備中	申請中	備考
国内: Phase 2						自社品
海外: Phase 1						
国内: Phase 2						自社品 鳥居薬品と共同開発
海外: Phase 2						自社品
海外: Phase 1						自社品
国内: Phase 1						自社品
海外: Phase 1						自社品
国内: Phase 2						導入品 (Keryx Biopharmaceuticals社) 鳥居薬品と共同開発 * 効能追加

加工食品事業

2016年度（2016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

テーブルマークは、2010年より、加工食品事業、調味料事業、ベーカリー事業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）を中心に、高付加価値な商品の提供に努めています。

事業戦略

- 自社の独自技術とお客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、冷凍米飯、パックご飯、焼成冷凍パン

“

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。”

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、酵母エキス調味料、オイスターソース等の調味料及び首都圏を中心に店舗を展開するベーカリーを主力とし、事業展開を図っています。

実績概要（財務）

- 売上収益は、ステープル商品は引き続き堅調であったものの、ステープル商品以外の売上収益が減少したことにより、減収
- 調整後営業利益は、商品構成改善、コスト低減や円高影響などで原価率が改善したことにより、対前年23億円の増益となり、営業利益率は着実に向上

売上収益

1,641

(億円)

-18

対前年増減(億円)

調整後営業利益

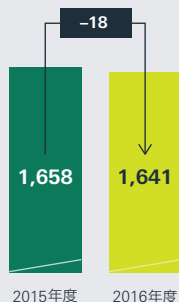
50

(億円)

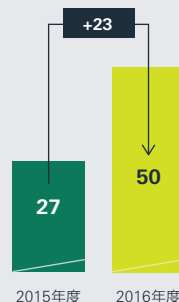
+23

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。



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。



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またはFSSC22000を取得しています。



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。

右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得ます。

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

責任ある企業として、JTグループは、事業を展開している国の法及び規制を遵守しています。一方で、法や規制は、各国の法制度、社会情勢、文化を背景として、国毎に異な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、またはRJRNabisco社の米国外の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、2016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、従業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ドル表示で説明することがありますが、この業績は米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、通常のオペレーションの中で、自社の財務諸表の報告通貨とは異なる通貨で取引を行っています。こうした実際の取引に伴って発生する為替リスクについては、ヘッジを行って低減を図っていますが、完全に回避することはできません。

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

リスクの概要及びその影響

日本円に対するその他通貨の為替変動が、JTグループの連結業績に影響を与えます。また、米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。

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。

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等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。

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。
- 収益を確保すべく、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。

主な項目

サステナビリティに対する戦略的取り組み

高い倫理観をもった事業運営

ともに働く

環境負荷低減の取り組み

私たちの社会貢献活動

たばこ事業

医薬事業

加工食品事業

特集:

- 人権の尊重
- 不法取引



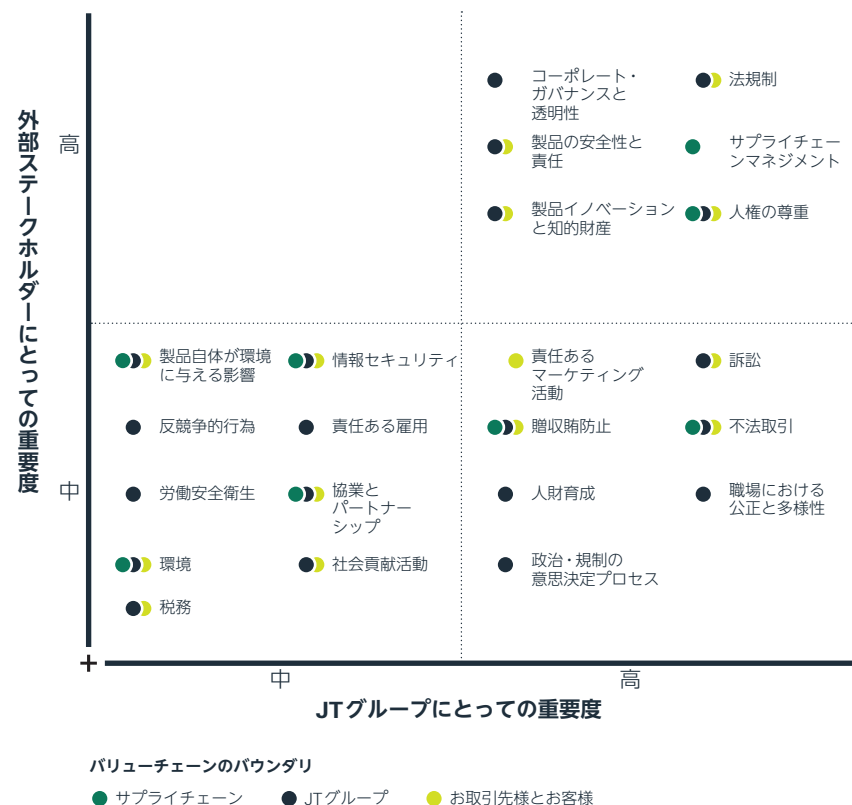
JTグループサステナビリティレポート
及びGRI G4インデックス:
www.jti.co.jp/csr/report/index.html

2016年の主要トピックスは、以下の通りです。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 FY2015」をご覧ください。また、FY2016のレポートについては、当社ウェブサイトにて2017年6月以降、ご覧いただける予定です。なお、JTグループのサステナビリティレポートは、グローバル・レポーティング・イニシアチブ（GRI）の定めるG4サステナビリティ・レポーティング・ガイドラインに準拠し作成されています。

JTグループのマテリアリティ

JTグループでは、2015年にJTグループ全体を対象とするマテリアリティ分析を実施し、22のマテリアリティを決定しました（下図参照）。2016年は、以下のように、それぞれのマテリアリティを考慮し、事業やサプライチェーンにおいて様々な取り組みを行いました。

JTグループにおけるマテリアリティ



人権の尊重

2016年、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った「JTグループ人権方針」を策定し公開しました。ステークホルダーの意見も取り入れつつ策定したこの方針は、事業内及びバリューチェーンにおける、JTグループの人権尊重の姿勢をまとめたものです。今後、JTグループのステークホルダーにとっての潜在的な人権リスクについての調査も行い、その結果を踏まえ、主要な人権課題の特定、管理、モニタリング、報告からなる人権デュー・ディリジェンスの枠組みを構築していく予定です。

児童労働の防止

JTグループでは、2012年よりARISE (Achieving Reduction of child labor In Support of Education) 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、マラウィ、ザンビア、タンザニ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・経済的要因への対処に取り組んでいます。

ARISEでは、子どもたちに教育を受ける機会を提供するとともに、葉たばこ耕作コミュニティと様々な形で直接協働することにより、児童労働を防止していくことを目指し、教材の提供や補習授業の実施、また年長の子どもたちには農業学校での職業訓練などを提供しています。また、教育がもたらす長期的な

メリットや、それが将来的なコミュニティの繁栄にもつながることを住民の皆さんに理解してもらえるよう努めています。同時に、これまでの収入分を補えるような家族支援資金の提供を通じ、両親が子どもたちを学校に通わせられる環境をつくっています。

サプライチェーンマネジメント

海外たばこ事業では、2016年、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・システムの開発に引き続き取り組みました。これにより、主要なコンプライアンスリスク、環境リスク、社会リスクの観点で、サプライヤーの認証を行うことが可能になりました。このシステムは、直接契約農家向けの耕作労働規範 (ALP) とともに、2017年中に完成させることを目指しています。

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グループが葉たばこの提供を受けている農家に適用されます。JTグループでは、2016年から葉たばこディーラーにもALPを展開し、2019年までにはサプライチェーン全体に拡大することを目指しています。



特集

グローバルサプライチェーン戦略とアプローチ ~From tobacco leaves to consumers

JTグループのグローバルサプライチェーンは、高品質な製品を最適なコスト・タイミングで各市場へ供給しています。これは調達、製造、販売活動を含め、農家から消費者に至る広範かつ多様なプロセスです。

JTグループは、高品質な葉たばこ、材料品、サービスを調達する際、サプライチェーンにおけるサステナビリティを最重要視しています。最も責任ある持続可能なアプローチを確保する

べく、我々の海外たばこ事業は世界中の38,000を超える葉たばこ農家や多くのサプライヤーと協力し、過去数年間に亘り調達モデルへのサプライヤー・ライフサイクル・マネジメント・システムの導入に取り組んできました。

JTグループのグローバルサプライチェーン戦略の基盤である、高品質な葉たばこの長期的な供給を最適なコストで確保することは、JTグループ及び葉たばこ農家のコミュニティ、双方

材料品の調達

380+

一次サプライヤー



インプット

120+

各市場の
販売計画

葉たばこの調達

38,000

契約農家

35

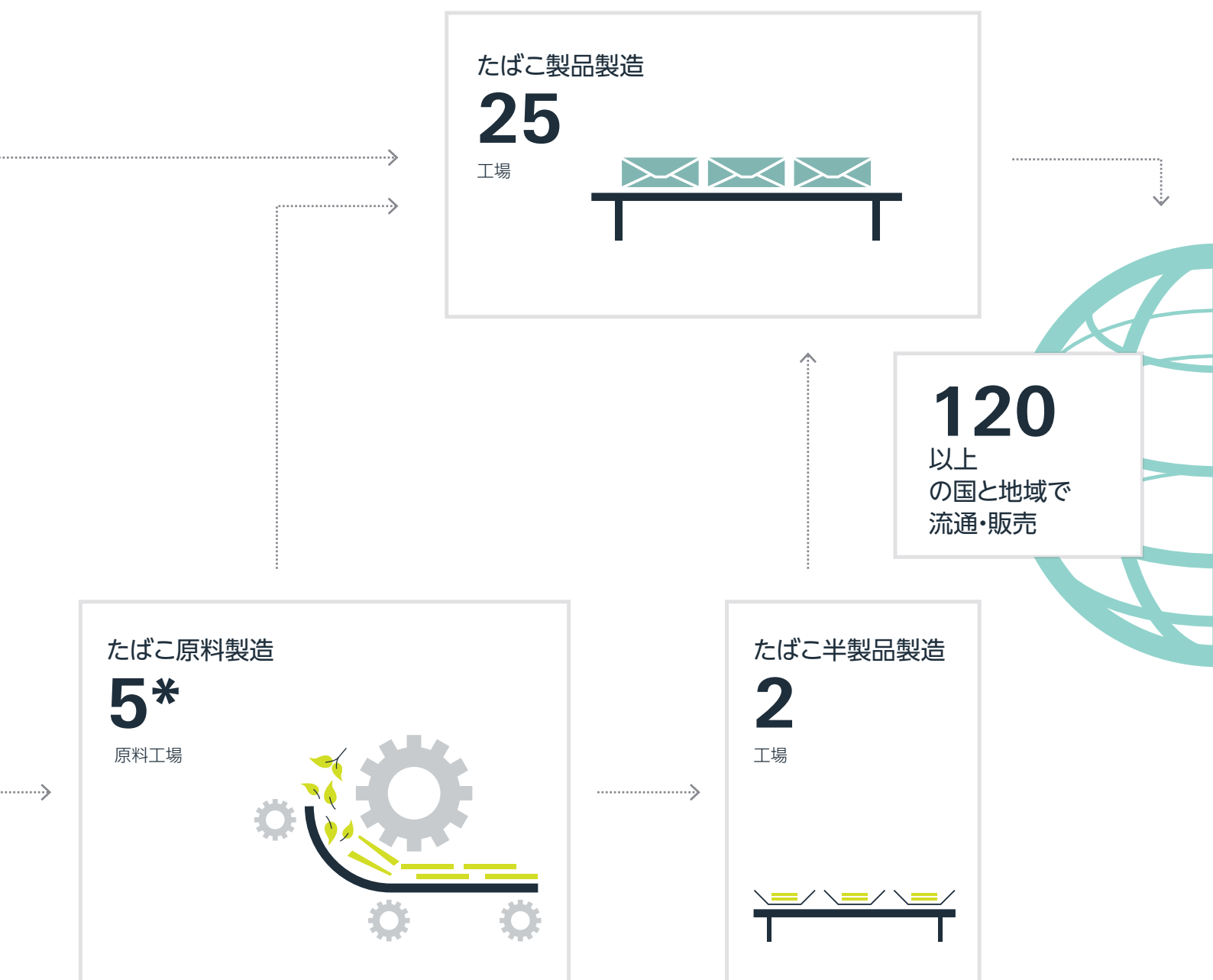
葉たばこサプライヤー



(注) 本特集集中のサプライヤー数は海外たばこ事業についての数値を記載しています。

にとって有益な価値を創出していくものと考えています。この取り組みには、葉たばこのサプライチェーン全体に亘る課題である児童労働、森林破壊、葉たばこ耕作に係る環境影響の低減等に対し効果的な措置を取ることが含まれていることから、葉たばこ農家に対する単純なリターンのみならず、それ以上の価値をもたらします。この達成に向け、我々と葉たばこ業者や農家及びそのコミュニティとの安定的かつ長期的な互恵的関係の構築を追求しています。

なお、海外たばこ事業においては、製造拠点の最適化を継続し、すべての製造活動における継続的な改善に取り組んでいます。厳しさを増す事業環境の中でも、現在の製造体制（5原料工場及び25たばこ製品製造工場）によって、今後もたばこ産業において最も競争力のあるプレイヤーとしてあり続けます。



* 2原料工場はたばこ製品製造工場に併設



Corporate Information

ESG課題への取り組み	047
コーポレート・ガバナンス	048
JTグループの歴史	060
規制及び重要な法令	064
訴訟	067
取締役、監査役及び執行役員	068
JTIのExecutive Committeeメンバー	069
会社概要	069

Environmental, Social and Governance Initiatives

ESG 課題への取り組み

JTグループが、今後も持続的に企業価値を向上させていくためには、ESG（環境・社会・ガバナンス）課題に対して積極的に対応していく必要があると認識しています。ここでは、各ESG課題に対する主な取り組み及び社外からの評価の一部をご紹介します。

ESG

重点取り組み

環境

環境を保全することは社会的責任を果たす上で不可欠な要素であり、JTグループの事業の持続可能性を考える上でも重要です。中でも気候変動は、現在全世界が直面している最も大きな環境課題の一つです。事業の観点からも、気候変動は、葉たばこのみならず葉たばこ以外の材料品の生産においても、サプライチェーン全体に亘って主要な原材料の供給に悪影響を与えます。

我々は、2020年までの温室効果ガス排出量削減目標を策定し、達成に向けて順調に進捗しています。更に、社会やサプライチェーンに影響を与える課題に焦点を当てた長期の環境目標も開発していきます。2016年の環境実績に関する数値は、外部検証を受けた後、JTグループサステナビリティレポート FY2016で開示する予定です。

また、2020年目標を達成するために、更にエネルギー効率化プログラムを拡充し、再生可能エネルギーによる電力割合を増加させ、現場レベルの削減目標とアクションプランを本格展開していきます。

なお、JTグループは2012年から、JTグループ全体の温室効果ガス排出量と気候変動に関する情報をCDPIに開示しています。2016年には、気候変動への対応と戦略において優れた取り組みを行う企業として、最高評価である「Aリスト」(The Climate A list 2016) に初めて選定されました。



社会

多様化(ダイバーシティ)の推進

JTグループでは多様な従業員が働くことで、現在の企業文化が形成されています。多様な人財により、グローバルな競争力が育まれ、持続的成長につながります。現在、全世界で110を超える国籍の従業員が働いています。また、国籍の多様性だけでなく、従業員がそれぞれの持つ多様な個性や価値観、能力を十分に発揮し、創造性とイノベーションを生み出すことのできる職場環境づくりにも努めています。

2016年には、「新・ダイバーシティ経営企業100選」や「なでしこ銘柄」に選定されたほか、「PRIDE指標」でゴールドを獲得するなど、多様化(ダイバーシティ)推進の積極的な取り組みが評価されています。



ガバナンス

ガバナンスに関わる情報は、次のセクションをご参照ください。

SRI インデックスへの組み入れ状況

当社は、「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3年連続で選定されています。

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/list.htm)

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

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・果断な意思決定を行うための仕組みにとらえ、これまでも、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
長期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。

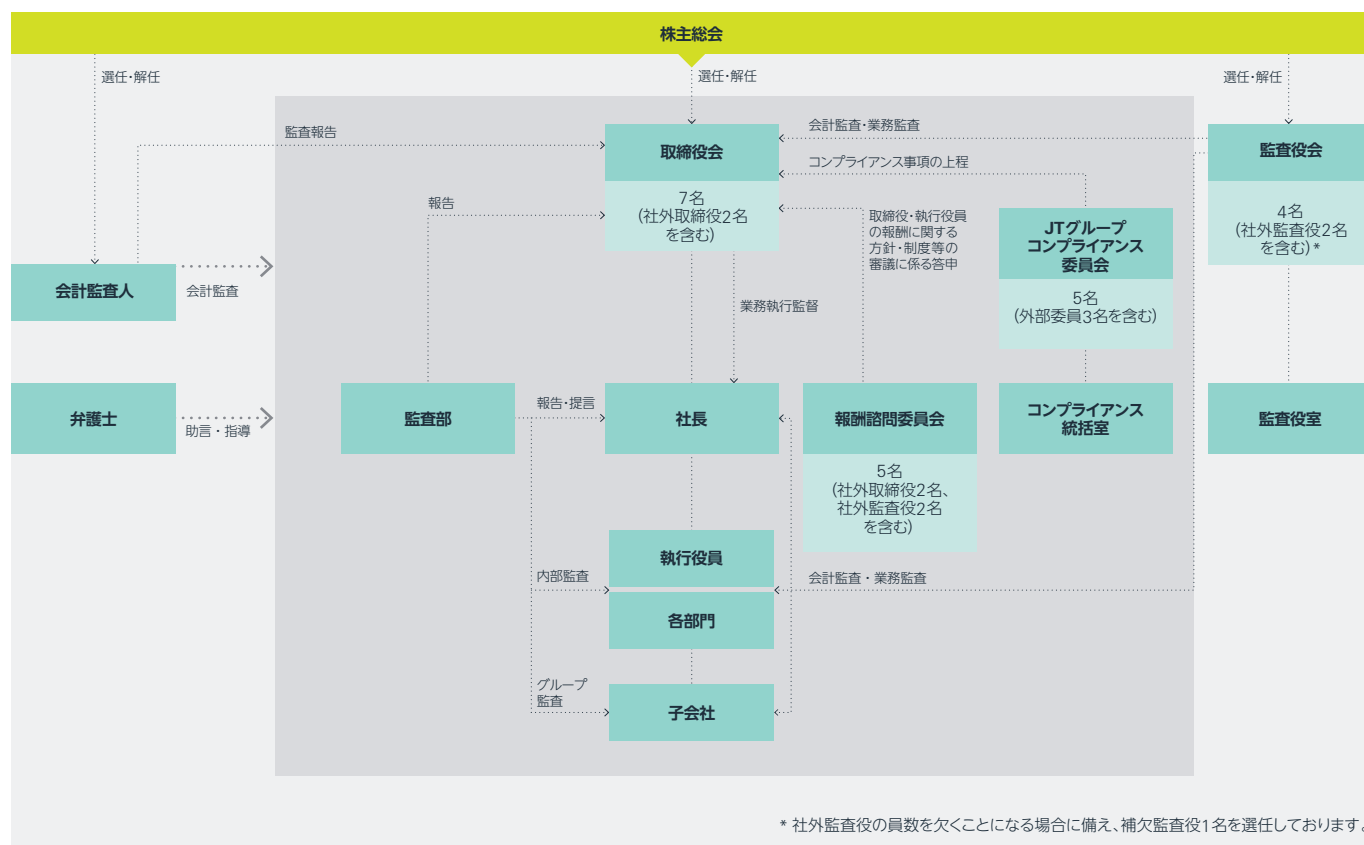
<https://www.jti.co.jp/investors/strategy/governance/index.html>

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）
アドバイザリー・コミティの設置（2001年）*	執行への権限委譲強化（2000年、2008年、2011年）	
報酬諮問委員会の設置（2006年）	社外取締役制度の導入（2012年）	

*2014年6月30日に廃止

コーポレート・ガバナンス体制



株主総会

株主総会は、法定事項及び定款で定めた事項に関して決議することができます。法定事項には、役員及び会計監査人の選解任、剰余金の配当、欠損補填のための行為、定款変更などが含まれます。なお、当社定款においては、法定決議事項以外の株主総会決議事項を定めておりません。定時株主総会は、毎年3月に開催され、臨時株主総会は必要に応じて取締役会決議に従い開催します。株主総会の議長は社長が務めます。

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

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

日本たばこ産業株式会社法

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

なお、2011年12月2日に公布・施行された復興財源確保法*の附則において、日本政府は、2023年3月31日終了年度までの間に、当社株式について、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、取締役の員数は15名以内を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、多様な人財により構成する。
- 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に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、取締役に對し、3ヶ月に1回以上の頻度で業務執行状況の報告を義務付けています。2016年度は16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:2,800株



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:29,500株



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:26,700株



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:21,000株



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:16,600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

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）

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

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 たばこ事業本部長（現任）

重要な兼職の状況

JT International Group Holding B.V. Chairman

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



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

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。



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



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

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

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

株式会社日本取引所グループ社外取締役

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 出向 JT International Holding
B.V. Vice President**2009年7月**

当社経理部調査役

2010年7月

当社監査部長

2012年6月

当社常勤監査役 (現任)

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)

意思決定・業務執行・監督

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）



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



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

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」

当該独立性基準においては、当社の社外役員は、以下に掲げる事項に該当しない者とすることを定めています。

1. 当社及び当社の関連会社ならびに当社の兄弟会社に所属する者または所属していた者
2. 当社が主要株主である法人等の団体に所属する者
3. 当社の主要株主または当社の主要株主である法人等の団体に所属する者
4. 当社の主要な取引先及び当社を主要な取引先とする者（法人等の団体である場合は、当該団体に所属する者）
5. 当社の主要な借入先その他大口債権者（法人等の団体である場合は、当該団体に所属する者）

6. 当社の会計監査人または会計参与である公認会計士もしくは監査法人に所属する者
7. 当社に対し、法律、財務、税務等に関する専門的なサービスもしくはコンサルティング業務を提供して多額の報酬を得ている者（法人等の団体である場合は、当該団体に所属する者）
8. 当社から多額の寄付を受け取っている者（法人等の団体である場合は、当該団体に所属する者）
9. 最近において上記2から8のいずれかに該当していた者
10. 以下の各号に掲げる者の近親者
 - (1) 上記2から8に掲げる者（法人等の団体である場合は、当該団体において、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

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)

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、迅速に意思決定を行える体制としています。

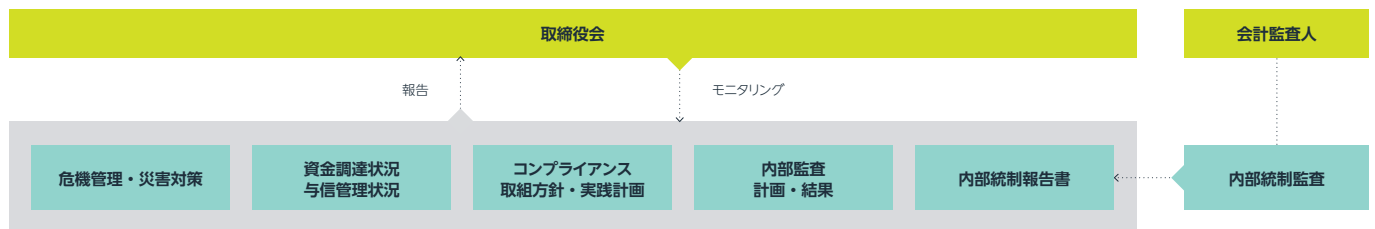
執行役員一覧は68ページをご参照ください。

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。2016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、38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海外展開を行っている国内大手メーカー群の報酬水準をベンチマーキングしています。

報酬諮問委員会

当社は、役員報酬に関する客観性、透明性を高めるために、取締役会の任意の諮問機関として報酬諮問委員会を設置しております。報酬諮問委員会は、取締役会長と4名の社外役員（社外取締役2名、社外監査役2名）により構成され、当社の取締役、執行役員の報酬の方針、制度、算定方法について諮問に応じ、審議・答申を行うとともに、当社における役員報酬の状況をモニタリングしています。2016年度は4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。

- 優秀な人財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また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、基本報酬に対して8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。

2016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)	603	316	170	117	7
監査役 (社外監査役を除く)	77	77	—	—	2
社外役員	56	56	—	—	4
計	736	449	170	117	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、2016年12月31日終了年度に費用計上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。

2016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	85	69	31	185
新貝 康司	代表取締役	JT	52	41	19	112

2016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	2016年6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) 5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34,200株、 執行役員 に対し51,800株、合計86,000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ィンストン
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

「ウィンストン」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、成年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」「ナチュラルアメリカンスピリット」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。

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1次売り出し（394,276株、売却価格：143万8千円）

東京、大阪、名古屋の名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、札幌の名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2次売り出し（272,390株、売却価格：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）ユニマットコーポレーション（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

1 RJRナビスコ社の米国外のたばこ事業が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。

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3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

「マルボロ」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)

JTは2月27日にToSTNaT-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

JT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

2016

1月

Natural American Spiritの米国外たばこ事業を買収する

7月

抗HIV薬「ゲンボイヤ®配合錠」の国内販売開始

エチオピアの大手たばこ会社National Tobacco Enterprise Ethiopia S.C. の発行済株式の40%を取得

12月

抗HIV薬「デシコビ®配合錠LT」「デシコビ®配合錠HT」の国内製造販売承認を取得

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。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、EU加盟各国において、法制化及び施行が進んでいます。

近年導入された規制の中で、最も注目すべきものは、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、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、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、2017年1月に施行されました。加えて、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。

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面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または新たな規制（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。なお、2016年には、財務省において、注意文言表示及び広告規制のあり方に関する検討が開始されており、今後も、具体的な規制について更なる検討が行われるものと認識しております。

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います。加えて、2016年1月より、政府において受動喫煙防止対策強化の検討が進められているものと承知しております。

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）と卸売販売業者は、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に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。一方で、承認申請に必要な資料の質・量ともに国際的な共通化が進められ、開発の効率化や経費削減につながるデータの国際的相互利用を企図した医薬品の開発が盛んに行われています。

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医薬品の品目と薬価（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、アレルギーや賞味期限、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また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、またはRJRナビスコ社の米国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「39. 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また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また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ナビスコ社のグループ企業）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6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 and Supervisory Board Members, and Executive Officers

取締役、監査役及び執行役員

(2017年3月24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・人事・企画・IT・ビジネスディベロップメント・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

佐々木 治道
たばこ事業本部 国内たばこ事業プレジデント

常務執行役員
山下 和人
たばこ事業本部 中国事業部長

前田 四郎治
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
福地 淳一
たばこ事業本部 渉外企画室長

嶋吉 耕史
たばこ事業本部 事業企画室長

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

小倉 健資
たばこ事業本部 原料責任者

藤本 宗明
医薬事業部長

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

廣渡 清栄
人事担当

前田 勇気
企画・IT 担当

筒井 岳彦
ビジネスディベロップメント担当

中野 恵
コミュニケーション担当

菊池 孝徳
総務担当

Members of the JTI Executive Committee

JTIのExecutive Committeeメンバー

(2017年4月1日現在)

Eddy Pirard

President and Chief Executive Officer

Masamichi Terabatake 寺畠 正道

Deputy CEO, Executive Vice President
Emerging Products & Corporate Strategy

Roland Kostantos

Chief Operating and Financial Officer

Wade Wright

Senior Vice President
Legal & Scientific Regulatory Affairs

Howard Parks

Senior Vice President
Human Resources

Bilgehan Anlas

Senior Vice President
Global Supply Chain & Global Leaf

Antoine Ernst

Senior Vice President
Marketing and Sales

Stefan Fitz

Regional President
Asia Pacific

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

Kevin Tomlinson

Regional President
CIS+

Daniel Torras

Regional President
Central Europe

Vassilis Vovos

Regional President
Western Europe

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/>



Shareholder Information

株式情報

2016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。

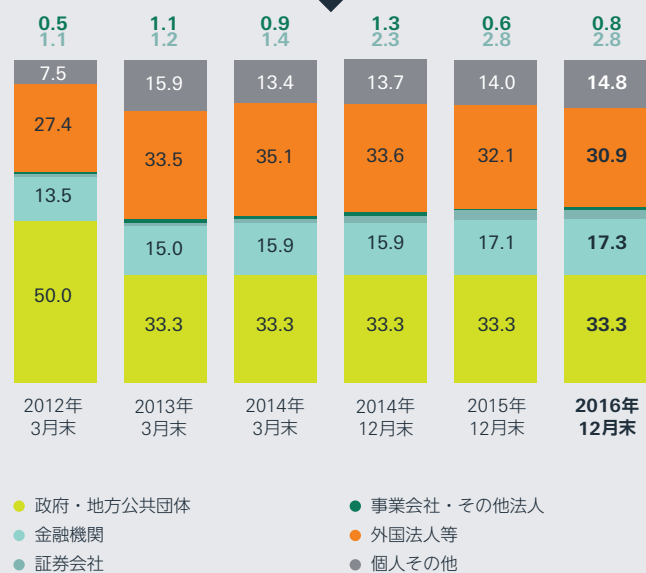
授権株式数:	8,000,000,000株
発行済株式数:	2,000,000,000株
株主数:	154,377名

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）

所有者別状況 (%)

2016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)	57,243,800
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	56,742,000
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)	35,920,351
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
GIC PRIVATE LIMITED (常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	31,123,800
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)	29,825,673
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)	25,502,286
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)	22,489,094
ザ バンク オブ ニューヨーク 133522 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	20,434,226

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



(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

Financial Review (財務概況)

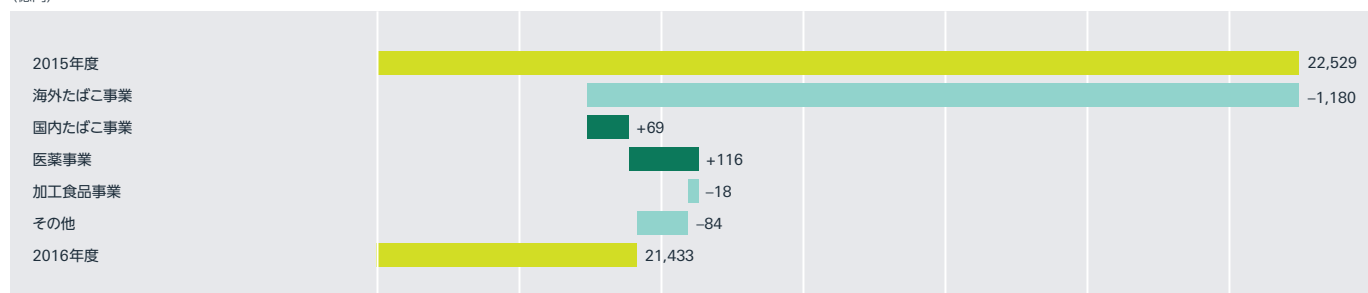
業績についての解説

2016年度（2016年12月31日終了年度）

継続事業

売上収益¹

(億円)

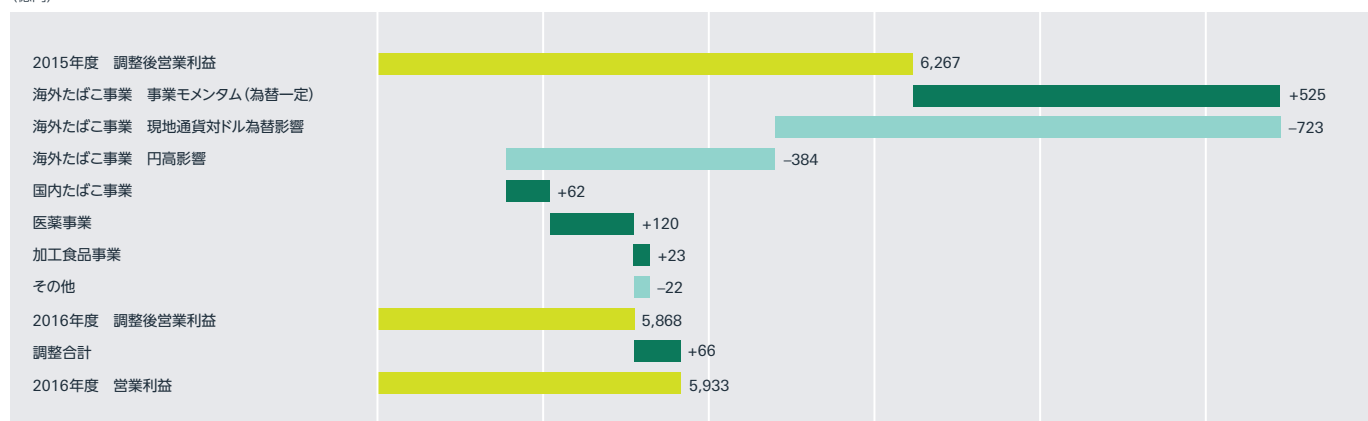


売上収益については、前年比1,096億円の減収（同-4.9%）の21,433億円となりました。

- 主に海外たばこ事業において力強いプライシング効果があったものの、大幅な為替のネガティブ影響を受けたことにより、減収。
- 医薬事業については、主に導出品の販売拡大に伴うロイヤリティ収入の増加により、大幅な増収となりました。

調整後営業利益²・営業利益

(億円)



調整後営業利益は、前年比399億円の減益（同-6.4%）の5,868億円となりました。

- 海外たばこ事業では、主に堅調なプライシング効果により、為替一定で力強い実績となりましたが、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、販売数量の減少があったものの、主にMEVIUSのプライシング効果に加え、Natural American Spiritの加入及び競争力強化施策効果の発現等により、増益となりました。
- 医薬事業については、主に導出品の販売拡大に伴いロイヤリティ収入が増加したことにより、大幅な損益改善となりました。

為替一定ベース調整後営業利益は、前年比+11.3%の成長となりました。

営業利益は、前年比5.0%増の5,933億円となりました。

- 主にその他での不動産売却益の増加

継続事業

当期利益³

(億円)

2015年度					
営業利益	3,985			+281	
金融損益				-150	
法人所得税費用				+99	
非支配持分に帰属する当期損益				+2	
2016年度	4,217				

当期利益は、前年比232億円増益（同＋5.8％）の4,217億円となりました。

- 金融損益は、主に社債及び短期借入金の増加に伴う費用増加等により、前年比で悪化（グラフでは減少）。
- 法人所得税費用は、税前利益の増加があったものの、主に国内及び海外たばこ事業における実効税率の低下により、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)	
	2015年度	2016年度
売上収益（継続事業）	22,529	21,433
海外たばこ事業	13,172	11,992
内、自社たばこ製品 ⁴	12,525	11,388
国内たばこ事業	6,773	6,842
内、自社たばこ製品 ⁵	6,422	6,497
医薬事業	756	872
加工食品事業	1,658	1,641
その他売上収益	170	86

平均為替レート

	2015年度 平均	2016年度 平均
円／米ドル	121.10	108.78
RUB／米ドル	60.98	67.07
GBP／米ドル	0.65	0.74
EUR／米ドル	0.90	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、製造受託等を除き、水たばこ、Emerging Productsの売上込み

5：国内たばこ事業：輸入たばこ配送手数料収益等を除き、国内免税販売／中国事業／Ploom TECHのデバイス・カプセルを含むEmerging Productsの売上込み

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)	
	2015年度	2016年度
営業利益（継続事業）	5,652	5,933
調整合計 ⁶	614	(66)
調整後営業利益（継続事業）	6,267	5,868
海外たばこ事業 営業利益	3,469	3,018
調整合計 ⁶	475	344
海外たばこ事業 調整後営業利益	3,944	3,362
国内たばこ事業 営業利益	2,492	2,441
調整合計 ⁶	48	161
国内たばこ事業 調整後営業利益	2,541	2,602
医薬事業 営業利益	(23)	97
調整合計 ⁶	—	—
医薬事業 調整後営業利益	(23)	97
加工食品事業 営業利益	32	50
調整合計 ⁶	(5)	0
加工食品事業 調整後営業利益	27	50
その他／消去 営業利益	(318)	327
調整合計 ⁶	96	(571)
その他／消去 調整後営業利益	(222)	(244)

- 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

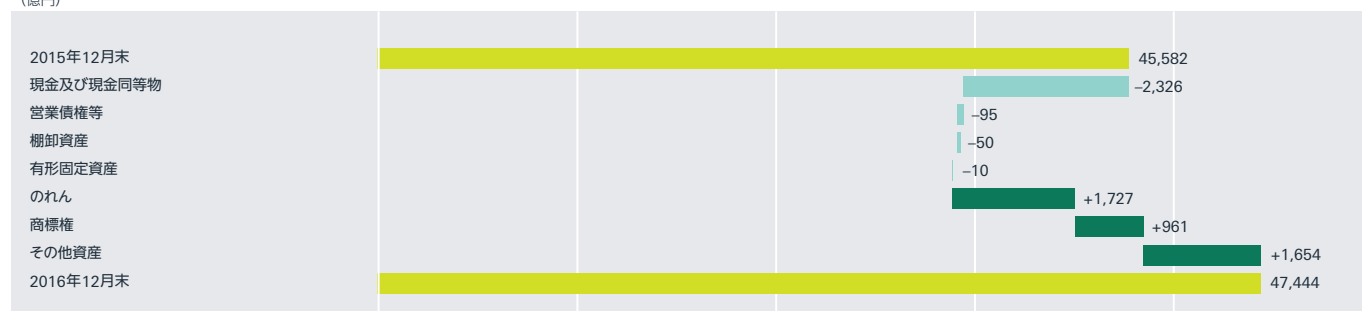
2016年度(2016年12月31日終了年度)

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)

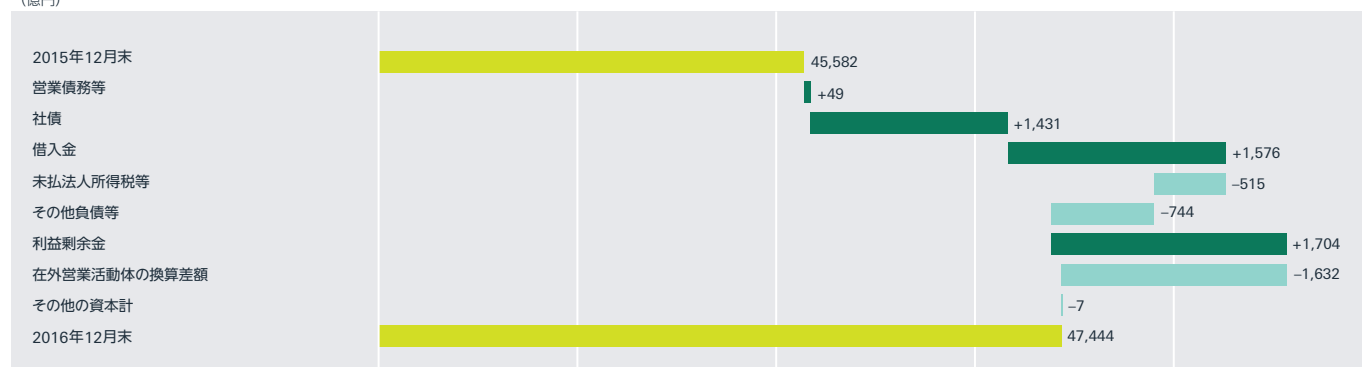
(億円)



- 資産合計は、主にNatural American Spiritの米国外たばこ事業の取得に関わるのれん及び商標権等の増加により、前年比1,861億円増加の47,444億円となりました。

連結財政状態計算書(負債・資本の部)

(億円)



- 負債合計は、社債及び短期借入金の増加があったものの、未払法人所得税等及びその他負債等の減少が一部相殺し、1,796億円増加の22,163億円となりました。
- 資本合計は、利益剰余金の増加があったものの、在外営業活動体の換算差額の大幅な減少等により、65億円増加の25,280億円となりました。

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日終了年度より国際会計基準（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まいります。

また、当社グループは、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おります。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おります。

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ドルベースでも内部的に管理しており、米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おります。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、国内免税販売・中国事業・Ploom TECHのデバイス・カプセルを含むEmerging Productsの売上収益を入れております。海外たばこ事業においては、水たばこ製品及びEmerging Productsに係る売上収益が含まれていますが、物流事業及び製造受託等に係る売上収益は含まれておりません。

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おります。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おります。

業績についての解説

2016年度（2016年12月31日終了年度）

3. 2016年度の事業実績について

(1) 2016年度事業実績について

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、74～75ページをご参照ください。

2016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、76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。

(2) 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、その他の無形資産を含みます。

設備投資（継続事業）	（億円）	
	2015年度	2016年度
合計	1,298	1,130
海外たばこ事業	772	706
国内たばこ事業	374	298
医薬事業	62	38
加工食品事業	57	57
その他／全社・消去	33	31

2016年度において、当社グループでは、全体で1,130億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706億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、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298億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38億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おります。

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付け、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、2017年度の設備投資計画は、1,360億円としています。

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おります。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

2016年度の期末配当金については、1株当たり66円としました。従い、2016年度の年間配当金は、中間配当金64円を含め、2015年度から12円増の130円となります。

また、会計処理上は2016年度に関する期末配当金は翌年度に認識されるため、2016年度の財務諸表には、前年度期末配当金（基準日2015年12月31日）と2016年度の中間配当金（基準日2016年6月30日）の総額が計上されています。配当金の詳細は、「有価証券報告書（5. 経理の状況）」をご参照ください。

2017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	640	製品スペック改善及び製造拠点の最適化	自己資金
国内たばこ事業	420	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	90	研究開発体制の整備・強化	同上
加工食品事業	155	生産能力増強、生産性向上及び維持更新	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。

	2015年12月31日 現在	2016年12月31日 現在
有利子負債	2,553	5,553
現金及び現金同等物	(5,268)	(2,942)
純有利子負債*	(2,715)	2,611
資本（親会社の所有者に帰属する持分）	24,516	24,561

* 2016年及び2015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

当社は2016年12月31日現在、209,044,267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：10.45%）を金庫株として保有しております。

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、かつスピーディに実施する選択肢が増えることになります。

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おります。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、市場価格の変動のリスク）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おります。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おります。

（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、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おります。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、取引する金融機関と資金調達手段の多様性を維持しております。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

2016年度(2016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2016年度比較

2016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、2015年度の期末に比べ2,326億円減少し、2,942億円となりました(2015年度・期末残高5,268億円)。

営業活動によるキャッシュ・フロー

2016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3,765億円の収入(2015年度は4,684億円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

2016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、Natural American Spiritの米国外たばこ事業、有形固定資産、子会社株式の取得等により、6,875億円の支出(2015年度は633億円の支出)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

2016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、配当金の支払い等による支出があったものの、短期借入金の増加や社債の発行があったことから、913億円の収入(2015年度は2,549億円の支出)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、2016年度の期末現在、国内・海外の主要な金融機関からの5,744億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、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及びユーロMTNプログラム等があります。

(1) 長期負債

社債(1年内償還予定を含む)は2015年度の期末現在2,151億円、2016年度の期末現在3,582億円、金融機関からの長期借入金(1年内返済予定を含む)は、それぞれ10億円、14億円です。2015年度の期末現在及び2016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2.32%~4.64%、1.05%~4.41%となっております。長期リース債務は2015年度の期末現在78億円、2016年度の期末現在73億円です。

2016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おります。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、2015年度の期末現在308億円、2016年度の期末現在1,879億円です。2015年度の期末現在及び2016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。2015年度の期末現在及び2016年度の期末現在の短期借入金に適用されている年間利率は、それぞれ0.43%~11.30%、0.33%~15.00%となっております。短期リース債務は2015年度の期末現在6億円、2016年度の期末現在4億円です。

		(億円)					
	帳簿価額	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
2016年度期末							
短期借入金	1,879	1,879	—	—	—	—	—
短期リース債務	4	4	—	—	—	—	—
1年内返済予定の長期借入金	6	6	—	—	—	—	—
1年内償還予定の社債	200	200	—	—	—	—	—
長期借入金	9	—	4	1	0	0	3
社債	3,382	—	582	—	800	874	1,132
長期リース債務	73	—	2	2	2	1	67
合計	5,553	2,089	588	3	802	875	1,202

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、2016年度有価証券報告書をご参照ください。https://www.jti.co.jp/investors/library/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

2016年度（2016年12月31日終了年度）

	百万円	
	2015年度 (2015年12月31日)	2016年度 (2016年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 526,765	¥ 294,157
営業債権及びその他の債権	406,387	396,934
棚卸資産	563,820	558,846
その他の金融資産	17,849	14,921
その他の流動資産	280,493	340,312
小計	1,795,313	1,605,169
売却目的で保有する非流動資産	2,904	821
流動資産合計	1,798,217	1,605,990
非流動資産		
有形固定資産	681,865	680,835
のれん	1,429,287	1,601,987
無形資産	332,478	423,970
投資不動産	23,614	18,184
退職給付に係る資産	38,954	23,680
持分法で会計処理されている投資	59,523	123,753
その他の金融資産	101,727	99,358
繰延税金資産	92,570	166,617
非流動資産合計	2,760,017	3,138,384
資産合計	¥4,558,235	¥4,744,374

	百万円	
	2015年度 (2015年12月31日)	2016年度 (2016年12月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	¥ 373,032	¥ 377,933
社債及び借入金	30,980	208,521
未払法人所得税等	106,391	54,940
その他の金融負債	6,459	13,023
引当金	19,297	12,529
その他の流動負債	729,761	689,629
流動負債合計	1,265,920	1,356,574
非流動負債		
社債及び借入金	215,938	339,036
その他の金融負債	10,143	9,009
退職給付に係る負債	333,562	333,410
引当金	9,210	4,423
その他の非流動負債	113,958	102,221
繰延税金負債	87,979	71,660
非流動負債合計	770,790	859,759
負債合計	2,036,710	2,216,333
資本		
資本金	100,000	100,000
資本剰余金	736,400	736,400
自己株式	(444,333)	(443,822)
その他の資本の構成要素	(137,122)	(303,554)
利益剰余金	2,196,651	2,367,067
親会社の所有者に帰属する持分	2,451,596	2,456,091
非支配持分	69,929	71,950
資本合計	2,521,524	2,528,041
負債及び資本合計	¥4,558,235	¥4,744,374

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

2016年度（2016年12月31日終了年度）

	百万円	
	2015年度 (2015年12月終了年度)	2016年度 (2016年12月終了年度)
継続事業		
売上収益	¥2,252,884	¥2,143,287
売上原価	(920,056)	(872,433)
売上総利益	1,332,828	1,270,854
その他の営業収益	15,367	70,101
持分法による投資利益	6,381	6,489
販売費及び一般管理費等	(789,346)	(754,115)
営業利益	565,229	593,329
金融収益	15,016	6,618
金融費用	(15,132)	(21,710)
税引前利益	565,113	578,237
法人所得税費用	(162,386)	(152,464)
継続事業からの当期利益	402,727	425,773
非継続事業		
非継続事業からの当期利益	87,515	—
当期利益	¥ 490,242	¥ 425,773
当期利益の帰属		
親会社の所有者	¥ 485,691	¥ 421,695
非支配持分	4,551	4,078
当期利益	¥ 490,242	¥ 425,773
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	¥ 221.95	¥ 235.47
非継続事業	48.59	—
基本的1株当たり当期利益	¥ 270.54	¥ 235.47
希薄化後1株当たり当期利益(円)		
継続事業	¥ 221.81	¥ 235.33
非継続事業	48.56	—
希薄化後1株当たり当期利益	¥ 270.37	¥ 235.33

営業利益から調整後営業利益への調整表

	百万円	
	2015年度 (2015年12月終了年度)	2016年度 (2016年12月終了年度)
継続事業		
営業利益	¥565,229	¥593,329
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	31,875	46,767
調整項目(収益)	(10,346)	(65,212)
調整項目(費用)	39,900	11,894
調整後営業利益	¥626,657	¥586,777

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

2016年度（2016年12月31日終了年度）

	百万円	
	2015年度 (2015年12月終了年度)	2016年度 (2016年12月終了年度)
当期利益	¥ 490,242	¥ 425,773
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	10,735	(3,159)
確定給付型退職給付制度の再測定額	(4,102)	(22,202)
純損益に振り替えられない項目の合計	6,633	(25,361)
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	(289,400)	(163,683)
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	233	(1,479)
後に純損益に振り替えられる可能性のある項目の合計	(289,167)	(165,162)
税引後その他の包括利益	(282,534)	(190,523)
当期包括利益	¥ 207,708	¥ 235,250
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	¥ 203,257	¥ 231,590
非支配持分	4,450	3,660
当期包括利益	¥ 207,708	¥ 235,250

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

2016年度（2016年12月31日終了年度）

	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	在外営業活動体の 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
2015年1月1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
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	(163,169)	(1,479)	(3,069)
当期包括利益	—	—	—	—	(163,169)	(1,479)	(3,069)
自己株式の取得	—	—	(0)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	512	(413)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	—	—	265	—	—	—
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	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	—	(360)
その他の増減	—	—	—	—	—	1,794	—
所有者との取引額等合計	—	—	512	(147)	—	1,794	(360)
2016年12月31日残高	¥100,000	¥736,400	¥(443,822)	¥1,794	¥(335,642)	¥ 440	¥29,854

	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
2015年1月1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
当期利益	—	—	421,695	421,695	4,078	425,773
その他の包括利益	(22,387)	(190,105)	—	(190,105)	(419)	(190,523)
当期包括利益	(22,387)	(190,105)	421,695	231,590	3,660	235,250
自己株式の取得	—	—	—	(0)	—	(0)
自己株式の処分	—	(413)	(99)	0	—	0
株式に基づく報酬取引	—	265	—	265	4	270
配当金	—	—	(229,223)	(229,223)	(2,038)	(231,261)
連結範囲の変動	—	—	—	—	1,069	1,069
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	—	—	69	69	(675)	(606)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	22,387	22,027	(22,027)	—	—	—
その他の増減	—	1,794	—	1,794	—	1,794
所有者との取引額等合計	22,387	23,674	(251,280)	(227,094)	(1,639)	(228,733)
2016年12月31日残高	¥ —	¥(303,554)	¥2,367,067	¥2,456,091	¥ 71,950	¥2,528,041

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

2016年度（2016年12月31日終了年度）

	百万円	
	2015年度 (2015年12月終了年度)	2016年度 (2016年12月終了年度)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 565,113	¥ 578,237
非継続事業からの税引前利益	119,009	—
減価償却費及び償却費	139,057	140,794
減損損失	12,654	1,239
受取利息及び受取配当金	(14,818)	(6,372)
支払利息	4,030	8,680
持分法による投資損益(益)	(6,381)	(6,489)
有形固定資産、無形資産及び投資不動産除売却損益(益)	6,697	(33,473)
子会社株式売却損益(益)	(134,287)	(26,106)
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	3,866	(20,128)
棚卸資産の増減額(増加)	(5,272)	(686)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	(6,697)	16,157
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(5,162)	(4,724)
前払たばこ税の増減額(増加)	(59,789)	(48,228)
未払たばこ税等の増減額(減少)	31,714	(14,192)
未払消費税等の増減額(減少)	(34,585)	2,787
その他	(33,839)	(31,938)
小計	581,310	555,557
利息及び配当金の受取額	22,687	13,064
利息の支払額	(3,538)	(6,788)
法人所得税等の支払額	(132,027)	(185,285)
営業活動によるキャッシュ・フロー	468,432	376,549
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	(1,320)	(2,303)
投資の売却及び償還による収入	3,687	5,340
有形固定資産の取得による支出	(116,976)	(101,072)
投資不動産の売却による収入	8,372	42,046
無形資産の取得による支出	(12,123)	(9,929)
定期預金の預入による支出	(1,002)	(346)
定期預金の払出による収入	977	298
企業結合による支出	(70,110)	(589,737)
子会社株式の売却による収入	126,774	26,979
関連会社株式の取得による支出	—	(52,291)
その他	(1,550)	(6,493)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(63,271)	(687,509)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
支払配当金	(187,646)	(229,261)
非支配持分への支払配当金	(13,734)	(2,011)
非支配持分からの払込みによる収入	—	129
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額(減少)	5,255	186,570
長期借入による収入	—	856
長期借入金の返済による支出	(30,147)	(578)
社債の発行による収入	114,724	136,181
社債の償還による支出	(40,000)	—
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(2,986)	(569)
自己株式の取得による支出	(100,000)	(0)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(318)	—
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	(254,852)	91,318
現金及び現金同等物の増減額(減少)	150,309	(219,643)
現金及び現金同等物の期首残高	385,820	526,765
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(9,365)	(12,965)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 526,765	¥ 294,157

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

2016年度（2016年12月31日終了年度（当年度））／2015年度（2015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。

(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。

2015年度（2015年12月終了年度）

	百万円							
	2015年度							
	報告セグメント					その他 ^(注2)	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3)	¥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

2016年度(2016年12月終了年度)

	百万円							
	2016年度							
	報告セグメント					その他(注2)	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3)	¥684,233	¥1,199,190	¥87,183	¥164,078	¥2,134,683	¥ 8,604	¥ —	¥2,143,287
セグメント間収益	18,245	30,280	—	30	48,554	9,653	(58,207)	—
収益合計	¥702,478	¥1,229,470	¥87,183	¥164,108	¥2,183,237	¥ 18,257	¥(58,207)	¥2,143,287
セグメント損益								
調整後営業利益(注1)	¥260,205	¥ 336,227	¥ 9,717	¥ 4,998	¥ 611,146	¥(24,725)	¥ 356	¥ 586,777
その他の項目								
減価償却費及び償却費	¥ 57,994	¥ 69,129	¥ 4,908	¥ 6,423	¥ 138,453	¥ 2,675	¥ (335)	¥ 140,794
減損損失(金融資産の減損損失を除く)	54	615	—	16	685	554	—	1,239
減損損失の戻入(金融資産の減損損失の戻入を除く)	—	27	—	—	27	—	—	27
持分法による投資損益(損)	33	6,327	—	(4)	6,355	134	—	6,489
資本的支出	29,820	70,592	3,823	5,707	109,942	3,902	(847)	112,998

調整後営業利益から税引前利益への調整表

2015年度(2015年12月終了年度)

	百万円							
	2015年度							
	報告セグメント					その他(注2)	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4)	97	3,548	—	464	4,108	6,238	—	10,346
調整項目(費用)(注4)	(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

2016年度(2016年12月終了年度)

	百万円							
	2016年度							
	報告セグメント					その他(注2)	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)	¥260,205	¥336,227	¥9,717	¥4,998	¥611,146	¥(24,725)	¥356	¥586,777
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	(16,245)	(30,522)	—	—	(46,767)	—	—	(46,767)
調整項目(収益)(注4)	282	34	—	2	318	64,894	—	65,212
調整項目(費用)(注4)	(137)	(3,960)	—	(8)	(4,105)	(7,789)	—	(11,894)
営業利益(損失)	¥244,106	¥301,779	¥9,717	¥4,991	¥560,592	¥ 32,380	¥356	¥593,329
金融収益								6,618
金融費用								(21,710)
税引前利益								¥578,237

(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) 「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3) 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、以下のとおりです。

	百万円	
	2015年度 (2015年12月終了年度)	2016年度 (2016年12月終了年度)
国内たばこ	¥ 642,240	¥ 649,744
海外たばこ	1,252,496	1,138,805

(注4) 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57百万円、「販売費及び一般管理費等」に前年度39,843百万円、当年度11,894百万円含まれております。調整項目(費用)の主な内訳は、以下のとおりです。

	百万円	
	2015年度 (2015年12月終了年度)	2016年度 (2016年12月終了年度)
リストラクチャリング費用	¥39,900	¥11,894
調整項目(費用)	¥39,900	¥11,894

前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す。当年度におけるリストラクチャリング費用は、主に不動産の処分に係る費用です。

(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、以下のとおりです。

非流動資産

	百万円	
	2015年度 (2015年12月31日)	2016年度 (2016年12月31日)
日本	¥ 461,265	¥ 833,543
海外	2,005,979	1,891,433
連結	¥2,467,244	¥2,724,975

(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	
	2015年度 (2015年12月終了年度)	2016年度 (2016年12月終了年度)
日本	¥ 894,710	¥ 889,742
海外	1,358,174	1,253,545
連結	¥2,252,884	¥2,143,287

(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293,541百万円(連結売上収益の13.0%)、当年度において235,932百万円(同11.0%)です。

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

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。

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 Products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、国内免税販売／中国事業／Ploom TECHのデバイス・カプセルを含むEmerging Productsの売上込み。

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、Glamour、Silk Cut、Sobranie及びNatural American Spirit）

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月－12月の9ヶ月、海外事業は2014年1月－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）

	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			

2014年1月－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月－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2015年度有価証券報告書「経理の状況」に記載されております。

	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月－12月				2015年度			

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日終了年度より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 Products／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）：

国内免税販売分、中国事業分、Emerging Productsを含まない。

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。