



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。規制・税制上の対応が進展しています。

次世代製品の一つとして、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5.5兆米、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、規制強化が進んでいます。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)

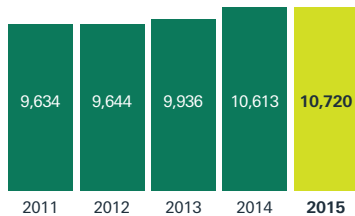
** 2016年2月、会社名をImperial Tobacco Group Plc.からImperial Brands Plc.に変更

販売数量上位10ブランド

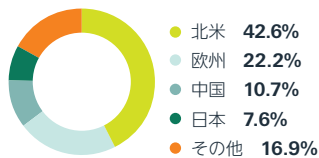
		単位:億本				
ブランド	ブランド所有者	2012	2013	2014	2015	2016
Marlboro	• Philip Morris International Inc. • Altria Group Inc.	4,141	3,959	3,914	3,925	3,858
Winston	• Japan Tobacco Inc. • Reynolds American Inc.***	1,350	1,408	1,326	1,350	1,415
Pall Mall	• British American Tobacco Plc. • Reynolds American Inc.	1,025	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。

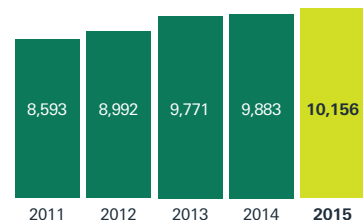
日本の加工食品市場は、総じて足元での急激な円安の影響により、原材料を含む海外輸入品の追加的な価格上昇や原材料価格の高止まりが見込まれます。また、販路である卸や小売業界の動向も大きく影響するため、経営統合をはじめとした業界動向を注視する必要があると考えています。

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

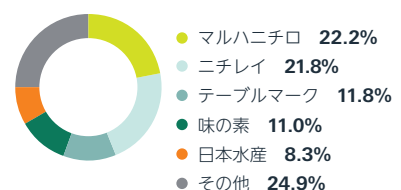
プライベートブランド商品の拡大も進んでいます。

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。”

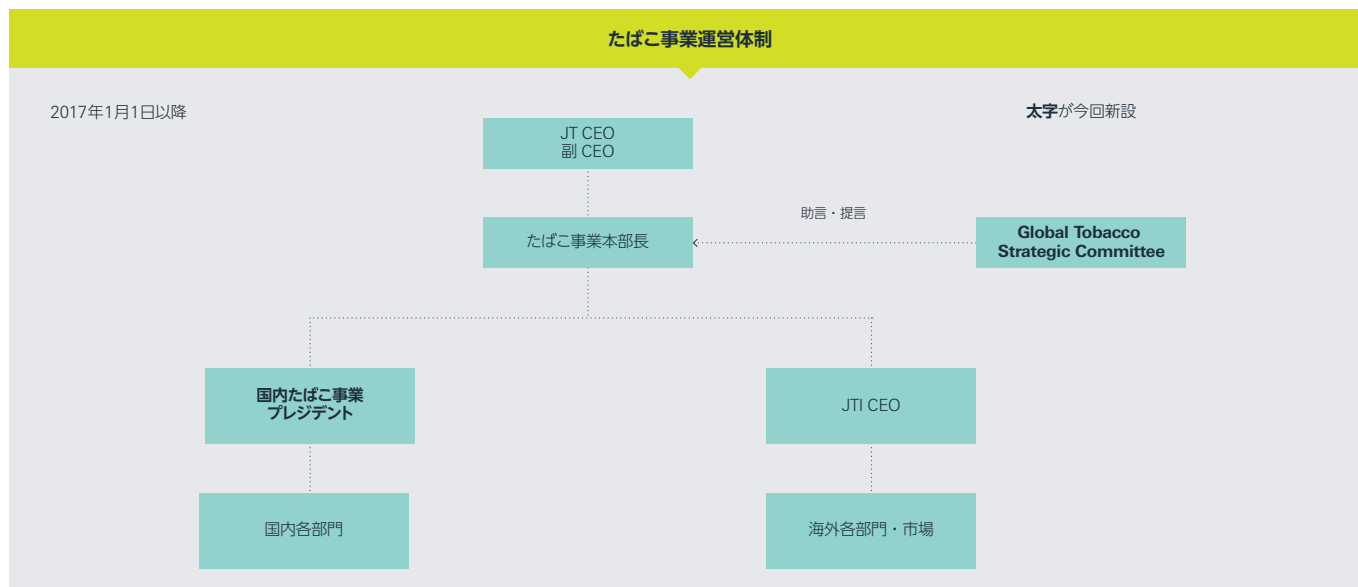
Global Tobacco Strategic Committeeは、JTグループのたばこ事業全体における将来を見据えた戦略を推進することを目的として、JT及びJTIの経営幹部で構成するたばこ事業本部長へのアドバイザー機関です。当Committeeにおいては、たばこ事業全体の持続的成長戦略、及びその実現に向けた事業投資に係る資源配分等を議論し、たばこ事業本部長に助言・提言を行います。

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。



たばこ事業本部長からのメッセージ	020
海外たばこ事業	022
国内たばこ事業	028
医薬事業	032
加工食品事業	036

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、更なる地理的拡大も進めています。

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。このチャレンジングな状況においても、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 & 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				Total JTI
	South & West Europe	North & Central Europe	CIS+	Rest-of-the-World	
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。

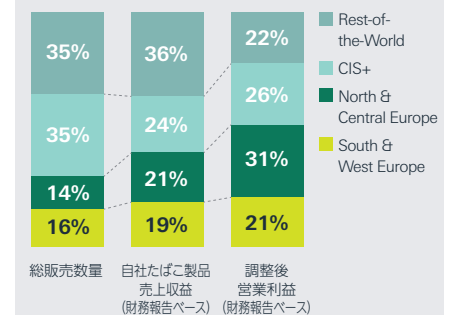
Fine Cutについても、フランス、イタリア、スペイン、英国における伸長に加え、Natural American Spiritの加入により、市場シェアが伸長しています。

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。

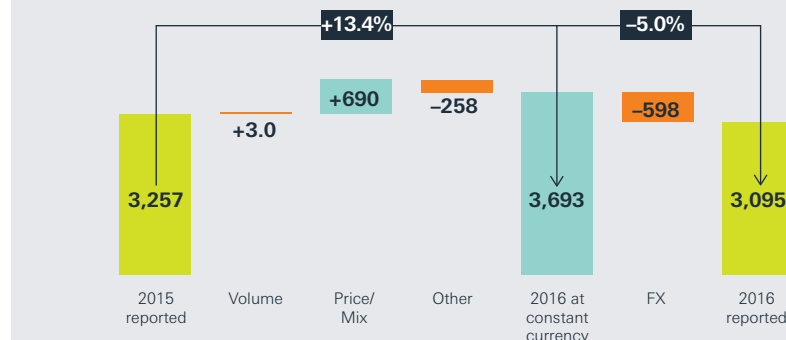
財務実績

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

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、人材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タ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、JTI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、JTI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、JTI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。JTI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JTIのポートフォリオに加わりました。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。紙巻たばこ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、JTIの主カースーパーSlim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年以降高級たばこ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、JTI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。

JTI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

JTIは2013年に水たばこ事業へ参入し、その後、製品の改善、ポートフォリオの最適化、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、水たば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JTI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、JTI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、JTI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まれました。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 (たばこパイパー) 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、たばこの煙においがな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

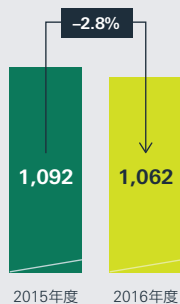
2,602

(億円)

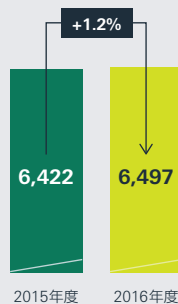
+2.4%

対前年増減

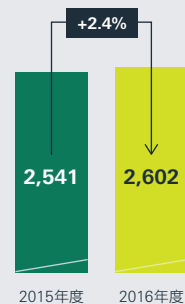
紙巻販売数量 (億本)



自社たばこ製品売上収益 (億円)

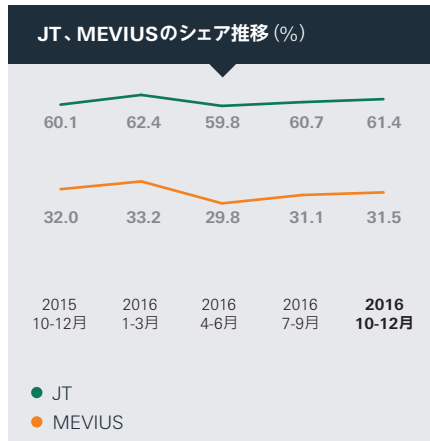


調整後営業利益 (億円)



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

もっと新しく。もっと驚きを。 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、たばこパイパー (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。

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独自のたばこペー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。

ploom
TECH

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

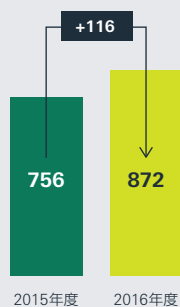
97

(億円)

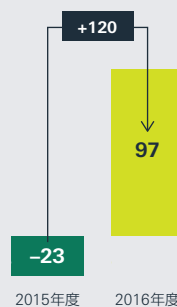
+120

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

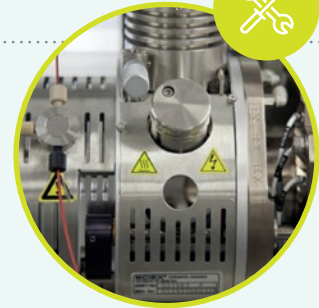
- 「ファーストインクラス」を志向し、前臨床段階の研究テーマの更なる充実や、より精度の高い開発戦略構築を推進
- 科学的イノベーションにより、医療現場で真に必要とされる医薬品の創出

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						自社品 鳥居薬品と共同開発
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

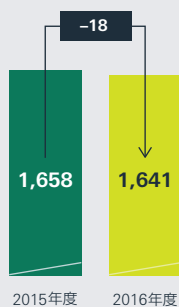
50

(億円)

+23

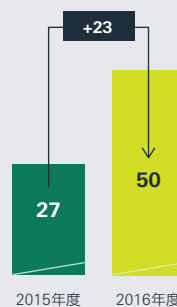
対前年増減(億円)

売上収益(億円)



2015年度 2016年度

調整後営業利益(億円)



2015年度 2016年度

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な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RJRナビスコ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



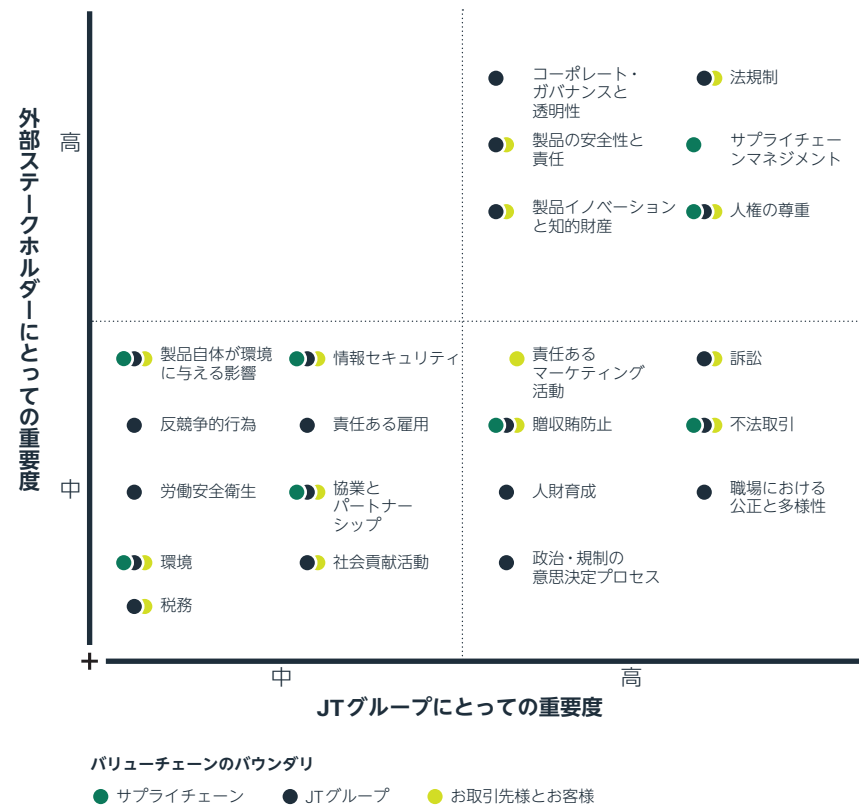
JTグループサステナビリティレポート
及びGRI G4インデックス:
[www.jti.co.jp/csr/report/
index.html](http://www.jti.co.jp/csr/report/index.html)

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まれました。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

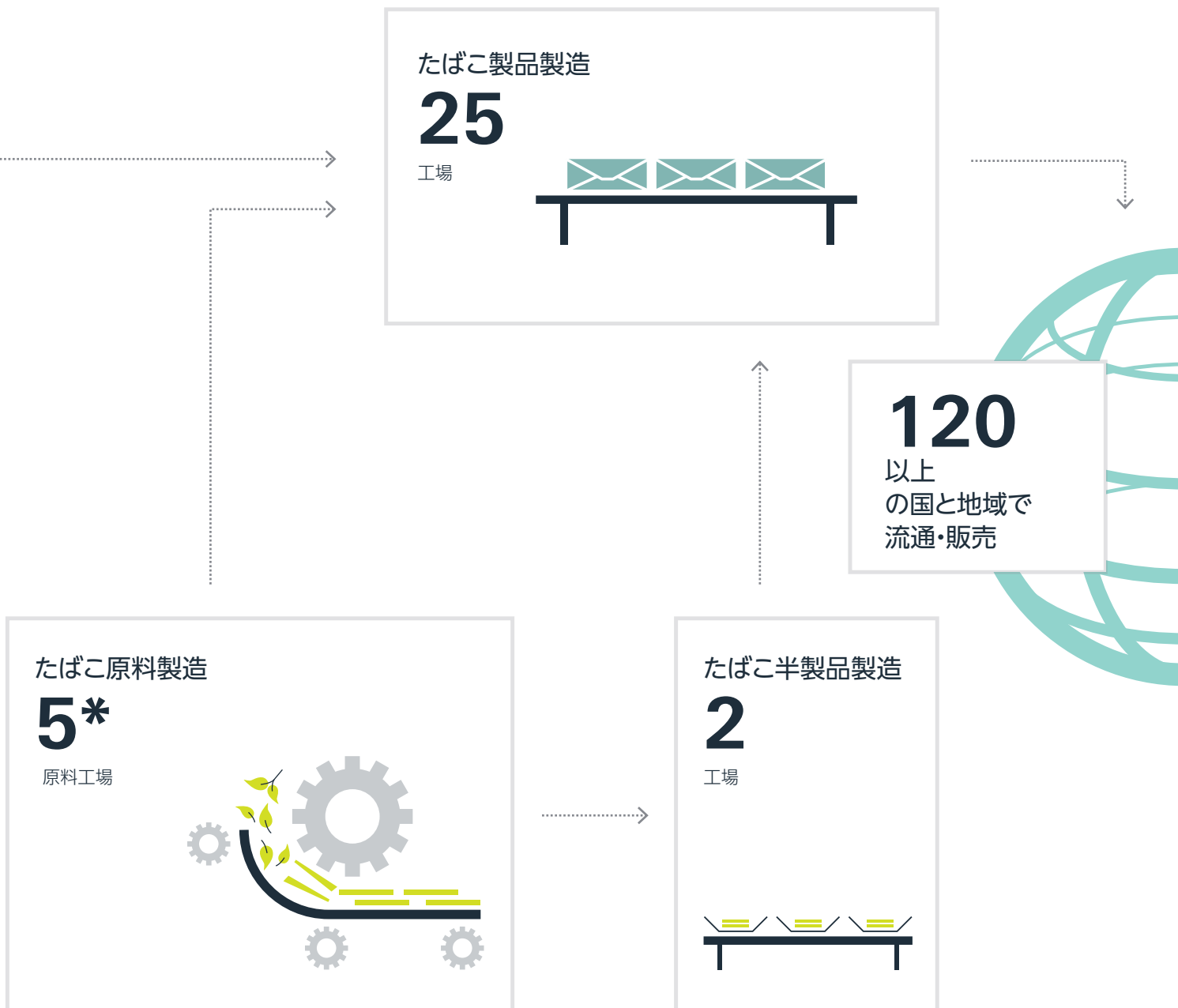
葉たばこサプライヤー



(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