

# アニュアルレポート 2018年

2018年12月31日終了年度

## Contents

### 目次

#### Management

- 001 経営指標
- 002 JTグループの事業について
- 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メッセージ
- 014 サステナビリティへの取り組み
  - 018 特集：不法取引防止に向けた取り組み
- 020 経営計画2019
- 024 JTのあゆみ
- 025 CFOメッセージ
- 026 2018年ハイライト / JTグループのIR活動
- 028 業績指標

#### Operations & Analysis

- 030 業界概要
  - 031 たばこ事業
  - 033 医薬事業
  - 033 加工食品事業
- 034 事業概況
  - 034 海外たばこ事業
  - 040 国内たばこ事業
  - 043 たばこ事業のバリューチェーン
  - 044 医薬事業
  - 046 加工食品事業
- 048 リスクファクター

#### Corporate Information

- 052 コーポレート・ガバナンス
  - 052 意思決定・業務執行・監督
  - 056 社外取締役インタビュー
- 060 内部統制及びリスク管理体制
- 062 役員報酬
- 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

#### Financial Information

- 070 財務概況
- 078 連結財務諸表
  
- 088 用語解説
  
- 090 株式情報
- 091 会社概要



## Performance Indicators

経営指標

調整後営業利益

# 5,955

(億円)

## +1.7%

対前年度増減

調整後営業利益

(為替一定ベース)

# +8.9%

対前年度増減

# 6,372

(億円)

一株当たり年間配当金

# 150

(円)

## +7.1%

対前年度増減



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/>

環境

# 21.2%

温室効果ガス総排出量の削減  
(2009年-2017年)\*

\*当初の削減目標: 2020年に2009年比で20%削減

サプライチェーン - 耕作労働規範: ALP (Agricultural Labor Practices)

# 96%

ALP遵守に向けて、  
耕作指導員がモニタリングした  
直接契約の葉たばこ農家の割合

# 96%

ALP実施に関する報告を受けた  
葉たばこディーラーの割合

本アニュアルレポートに記載されている「当社」「我々」「日本たばこ産業」「JTグループ」または「JT」は、文脈上別段の記載がない限り、日本たばこ産業株式会社及びその連結子会社を指します。「JTI」とは、当社の連結子会社であるJTI Holding B.V.とその連結子会社を指します。「テーブルマーク」は、テーブルマーク株式会社及びそのグループ会社を指します。「日本たばこ産業株式会社」は、日本たばこ産業株式会社 (JT)のみを指します。「JT International Holding B.V.」とは、JTI Holding B.V.のみを指します。

### 将来に関する記述等についてのご注意

本資料には、当社又は当社グループの業績に関連して将来に関する記述を含んでおります。かかる将来に関する記述は、「考えています」「見込んでいます」「予期しています」「予想しています」「予見しています」「計画」「戦略」「可能性」等の語句や、将来の事業活動、業績、事象又は条件を表す同様の語句を含むことがあります。将来に関する記述は、現在入手できる情報に基づく経営者の判断、予測、期待、計画、認識、評価等を基礎として記載されているに過ぎません。これらの記述ないし事実又は前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もなく、当社としてその実現を約束する趣旨のものでもありません。また、かかる将来に関する記述は、さまざまなリスクや不確実性に晒されており、実際の業績は、

将来に関する記述における見込みと大きく異なる場合があります。その内、現時点で想定される主なものとして、以下のような事項を挙げることができます(なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません)。

- (1) 喫煙に関する健康上の懸念の増大
- (2) たばこに関する国内外の法令規則による規制等の導入・変更(増税、たばこ製品の販売、国産葉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、お客様の嗜好・ニーズ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

## At a Glance

JTグループの事業について

2018年度(2018年12月31日終了年度)

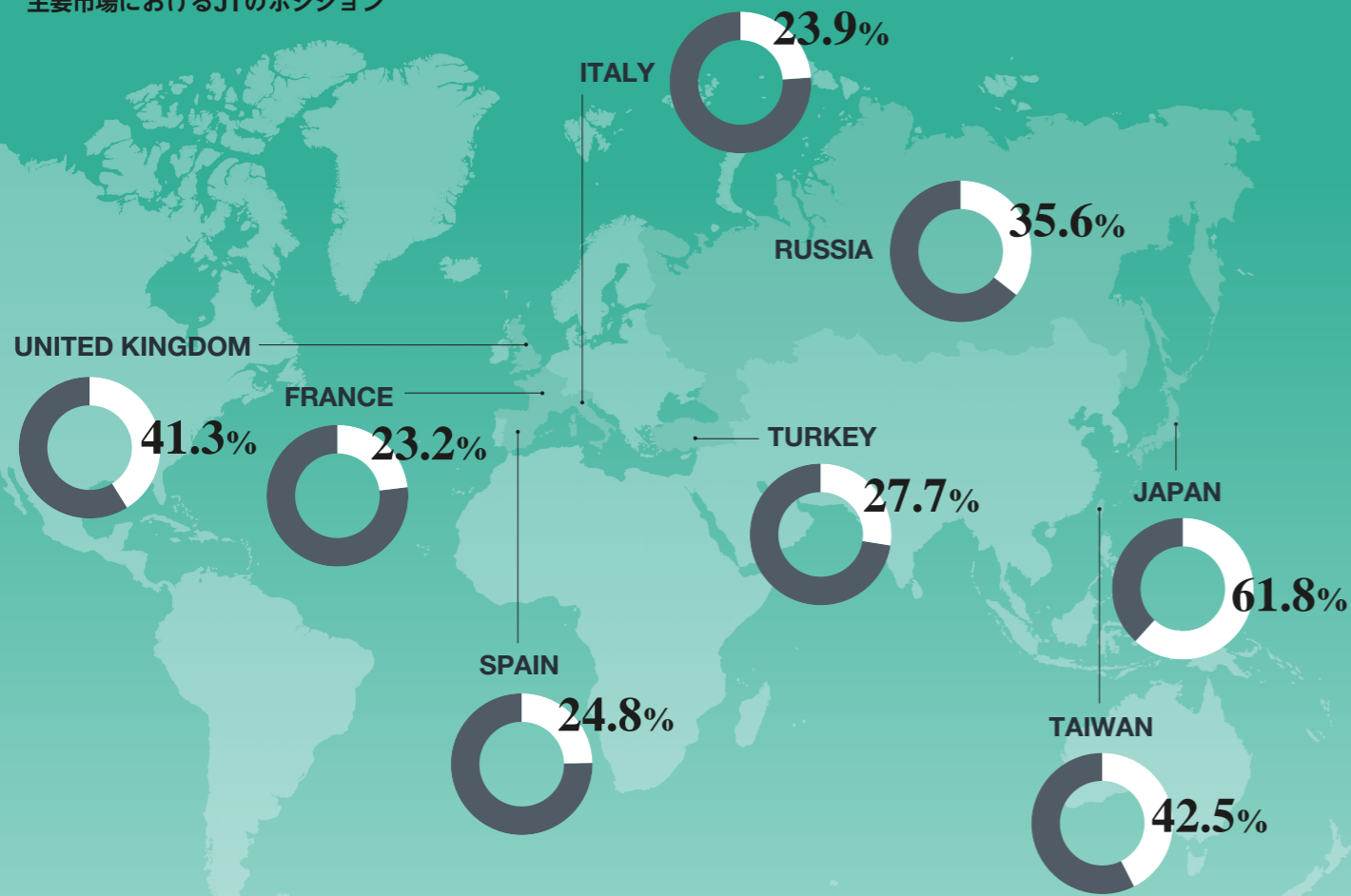
# JTグループは、70以上の国と地域で事業を展開するグローバルたばこメーカーです。

我々の製品は、130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、当社グループの医薬事業及び加工食品事業は、グループの利益成長を補完する存在として、持続的な成長に向けて事業を展開しております。

### 市場シェア

主要市場におけるJTのポジション



(出典：IRI, Nielsen, Logista)

### 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を牽引する役割を担う存在です。

当社グループの利益\*の約6割を創出しており、今後も更なる利益貢献が期待され、引き続き既存たばこ製品とReduced-Risk Products (RRP)\*\*の双方で競争力を強化してまいります。

当社グループは、あらゆる製品カテゴリーや価格セグメントにおいて強いブランド力を有しています。製品ポートフォリオには、Winston、Camel、MEVIUS、LDといったRMC(紙巻たばこ)やFine Cutの海外トップブランドに加え、PloomやLogicといったRRP製品のブランドが含まれます。

#### 2018年度実績

自社たばこ製品売上収益	調整後営業利益
<b>11,330</b> (百万米ドル)	<b>3,493</b> (百万米ドル)
+7.9% 対前年度増減	+11.3% 対前年度増減

- 買収効果及びGFBの伸長により、総販売数量は大きく増加
- ロシア、英国など主要市場でプライシングモメンタムが回復
- トップライン成長により、調整後営業利益は二桁台の成長を達成

#### グローバル・フラッグシップ・ブランド(GFB)



#### RRPブランド



### 医薬事業

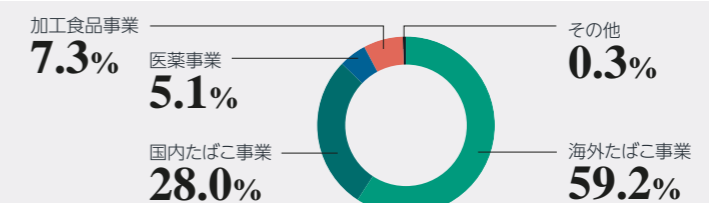
医薬事業では、医療用医薬品の研究開発、製造、販売を行っております。国際的に通用するオリジナル新薬創出のための研究開発主導型事業を運営し、プレゼンスの向上を目指してまいります。

JTは主に「糖・脂質代謝」「免疫・炎症」「ウイルス」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、国内での製造及び販売機能を担っています。

#### 2018年度実績

売上収益	調整後営業利益
<b>1,140</b> (億円)	<b>284</b> (億円)
+8.9% 対前年度増減	+18.0% 対前年度増減

#### 事業別の売上収益構成比率



### 国内たばこ事業

国内たばこ事業は、当社グループ利益の約3分の1を創出してしております。

RMC(紙巻たばこ)では約6割のシェアを有しており、引き続きブランド・エクイティの向上に努め、リーディングポジションをより強固なものにしてまいります。また、近年需要の高まっているRRPカテゴリーにも注力しております。

\*調整後営業利益(全社)

\*\*Reduced-Risk Products (RRP)：喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

#### 2018年度実績

自社たばこ製品売上収益	調整後営業利益
<b>5,824</b> (億円)	<b>2,090</b> (億円)
-1.4% 対前年度増減	-10.0% 対前年度増減

- Ploom TECHの全国拡販開始
- RMCのシェアは61.8%となり、No. 1ポジションを更に強化
- RMC販売数量の減少を受け、減収減益

#### 主要ブランド



### 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・常温加工食品、酵母エキス調味料、オイスターソース等の調味料、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。

#### 2018年度実績

売上収益	調整後営業利益
<b>1,614</b> (億円)	<b>41</b> (億円)
-1.1% 対前年度増減	-23.6% 対前年度増減

## 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

2018年度(2018年12月31日終了年度)

	億円				
	2014年 1-12月	2015年度 (IFRS)	2016年度 (IFRS)	2017年度 (IFRS)	2018年度 (IFRS)
<b>連結会計年度:</b>	<b>(継続事業)</b>	<b>(継続事業)</b>			
<b>売上収益</b> <sup>(注1)</sup>	22,592	22,529	21,433	21,397	<b>22,160</b>
海外たばこ	13,280	13,172	11,992	12,376	<b>13,123</b>
国内たばこ	6,874	6,773	6,842	6,268	<b>6,214</b>
医薬	658	756	872	1,047	<b>1,140</b>
飲料	—	—	—	—	—
加工食品	1,612	1,658	1,641	1,631	<b>1,614</b>
その他	169	170	86	75	<b>68</b>
<b>自社たばこ製品売上高</b> <sup>(注2)</sup>					
海外たばこ	12,582	12,525	11,388	11,770	<b>12,507</b>
国内たばこ	6,498	6,422	6,497	5,906	<b>5,824</b>
<b>営業利益</b> <sup>(注3)</sup>	5,726	5,652	5,933	5,611	<b>5,650</b>
海外たばこ	3,795	3,469	3,018	3,256	<b>3,395</b>
国内たばこ	1,815	2,492	2,441	2,158	<b>1,925</b>
医薬	(73)	(23)	97	241	<b>263</b>
飲料	—	—	—	—	—
加工食品	(12)	32	50	54	<b>29</b>
その他	202	(318)	327	(98)	<b>38</b>
<b>調整後営業利益</b> <sup>(注3)</sup>	6,610	6,267	5,868	5,853	<b>5,955</b>
海外たばこ	4,471	3,944	3,362	3,513	<b>3,845</b>
国内たばこ	2,387	2,541	2,602	2,323	<b>2,090</b>
医薬	(73)	(23)	97	241	<b>284</b>
飲料	—	—	—	—	—
加工食品	14	27	50	54	<b>41</b>
その他	(189)	(222)	(244)	(278)	<b>(306)</b>
<b>減価償却費</b> <sup>(注3)</sup>	1,286	1,331	1,408	1,454	<b>1,587</b>
<b>当期利益(親会社所有者帰属)</b> <sup>(注4)</sup>	3,914	3,985	4,217	3,924	<b>3,857</b>
<b>フリー・キャッシュ・フロー(FCF)*</b> <sup>(注5)</sup>	4,554*	3,867*	(3,162)	726	<b>1,056</b>

\* 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

2018年度(2018年12月31日終了年度)

全社(継続・非継続事業の合計)					
	億円				
	2014年度 (IFRS)	2015年度 (IFRS)	2016年度 (IFRS)	2017年度 (IFRS)	2018年度 (IFRS)
<b>連結会計年度:</b>					
<b>総資産/資産</b>	47,047	45,582	47,444	52,215	<b>54,614</b>
<b>有利子負債</b> <sup>(注6)</sup>	2,282	2,553	5,553	7,558	<b>9,876</b>
<b>負債</b>	20,822	20,367	22,163	23,795	<b>27,610</b>
<b>純資産/資本</b>	26,225	25,215	25,280	28,420	<b>27,004</b>
<b>主要財務指標</b>					
<b>ROE</b> <sup>(注7)</sup>	14.4%	19.5%	17.2%	15.0%	<b>14.3%</b>
<b>資産合計税引前利益率(ROA)</b> <sup>(注8)</sup>	10.8%	14.8%	12.4%	10.8%	<b>10.0%</b>
<b>1株当たり情報:(単位:円)</b>					
<b>希薄化後1株当たり当期利益</b> <sup>(注9)</sup>	199.56	270.37	235.33	218.97	<b>215.20</b>
<b>1株当たり親会社所有者帰属持分</b>	1,395.74	1,369.06	1,371.39	1,541.94	<b>1,468.44</b>
<b>1株当たり配当金</b>	100	118	130	140	<b>150</b>
<b>連結配当性向</b> <sup>(注9)</sup>	50.1%	53.2%**	55.2%	63.9%	<b>69.7%</b>

\*\* 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。また2018年度より、IFRS第15号の適用に伴い、従来、販売費及び一般管理費等としていた一部の項目を売上収益の控除として会計処理
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. 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±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. 当期利益(親会社所有者帰属)を使用して算出
10. 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

当社グループの経営理念は、「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。



丹呉 泰健

取締役会長

*M. Tango*

寺島 正道

代表取締役社長

*M. Terabatake*

当社グループは、4Sモデルの追求を通じ、これまで持続的な利益成長を実現してきました。今後もその実現を目指してまいります。

**将来の利益成長に向けた事業基盤を強化しつつ、着実な利益成長を達成**

2018年度も、グローバルな経済及び政治情勢の変化、大幅な為替変動、地政学的リスクの増大等、当社グループを取り巻く経営環境は大変厳しいものでした。そのような環境下においても、グループ一丸となって着実な利益成長を達成しつつ、将来に亘る持続的な利益成長に向けた事業基盤を強化できた点において、充実した年であったと考えています。

国内たばこ事業においては、Ploom TECHの全国拡販を通じて、国内RRP市場におけるプレゼンスを強化し、加えて、Ploom TECH+、Ploom SといったRRP新製品の開発も完了しました。また、事業成長を支える基盤であるRMC市場においても、シェアの向上を通じて、リーディングポジションをより強固なものとしています。海外たばこ事業においては、主要市場におけるシェアの向上及び着実なプライシング戦略の遂行により力強い利益成長を達成し、将来の成長に向けた収益基盤を強化することができました。また、ロシア及びバングラデシュにおける買収を完了し、フィリピン、インドネシア及びエチオピアといった2017年度に買収を完了した市場においても統合施策を着実に実行しています。医薬事業及び加工食品事業については、2017・18年の2年間、国内たばこ事業が逆風下にある中で、当社グループの利益成長を補完するというその役割において、着実な成果を上げています。

更には、将来の成長の確度を高めるため、組織能力の進化に向けた様々な取り組みを進めています。国内たばこ事業においては、お客様への直接対話型営業への転換等、お客様を主眼に置いた活動への変革を徹底して推進しています。加えて、より競争力が高く、スピード感のある事業運営を行うため、JT及びJTIのR&D部門を統合して運営するためのマネジメント体制変更など、JT-JTI間の協業を加速させています。

**JTグループの持続的な利益成長に向けて**

これまでも、そしてこれからも、鍵となるのはたばこ事業トータルでの利益成長です。依然として不透明かつ厳しさを増す事業環境下においても、当社グループの利益成長の中核かつ牽引役としての役割を果たしてまいります。

国内たばこ事業は、2019年度以降、持続的な利益成長へ回帰させてまいります。同時に、RRP及びRMCの幅広い製品ポートフォリオを通じて、多様なお客様ニーズを満たし、トータル

シェアを向上させてまいります。海外たばこ事業においては、既存市場における持続的な成長、地理的拡大、RRPの成長加速といった基本戦略を着実に実行し、高い水準での利益成長を実現してまいります。なお、2018年度においてもプライシング環境は依然として底堅く、グローバルには、たばこ産業のプロフィット・プール拡大の鍵は引き続きプライシングであることを確認しています。

医薬事業及び加工食品事業においては、両事業とも厳しい状況にあるものの、事業基盤の再構築にスピード感をもって取り組み、当社グループの利益成長の補完を目指してまいります。

**株主還元**

当社グループは、中長期に亘る持続的な利益成長へつながらる事業投資を最優先に実行し、同時に事業投資による利益成長と株主還元とのバランスを重視するという経営資源配分方針を掲げています。加えて、株主還元方針については、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、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。この方針のもと、一株当たり配当金の水準については、為替一定調整後営業利益の成長率を基本としつつ、想定される事業環境を踏まえ、今後の当期利益の水準についても勘案した上で決定していくこととし、2019年度の一株当たり年間配当金予想は154円とさせていただきます。なお、一株当たり配当金の安定的・継続的な成長を目指すこと、事業の実力を図る指標として、為替一定調整後営業利益を重視していくことに変わりはありません。また、株主還元の一環として、500億円または2,300万株を上限とする自己株式の取得を決定いたしました。

**経営理念「4Sモデル」**

当社グループの経営理念は、「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。4Sモデルの追求が、中長期に亘る持続的な利益成長の実現、企業価値の向上につながり、4者のステークホルダーにとって共通利益となるベストなアプローチであると確信しています。

当社グループでは、この4Sモデルの追求に向けた透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う仕組みとしてのコーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要課題の一つと位置付け、不断の改善に努めております。2019年3月には、経営の監督機能の強化及び透明性の更なる向上を企図し、従来の報酬諮問委員会の機能を併せ持った、独立社外取締役を主要な構成員とする人事・報酬諮問委員会を取締役会の任意の諮問機関として設置するとともに、社外取締役及び社外監査役をそれぞれ一名ずつ増員しております。今後も、我々JTグループがお客様を中心とした株主、従業員、そして社会から必要とされる存在で在り続けるために、社会の一員として、その責務を果たしてまいります。



「より良く、より早く、そしてより大胆に」  
自ら変革を起こし、スピードを上げて取り組み  
グローバル No. 1を目指します。

寺島 正道

代表取締役社長

2018年度利益目標を達成しました。  
今後も事業投資を最優先し  
持続的成長の実現を目指してまいります。

2018 Key Highlights

調整後営業利益 <b>5,955</b> (億円)	一株当たり年間配当金 <b>150</b> (円)
+1.7% 対前年度増減	+7.1% 対前年度増減

調整後営業利益(為替一定ベース)

<b>+8.9%</b> 対前年度増減
<b>6,372</b> (億円)

のライセンス契約が終了、海外ロイヤリティの減少も見込まれます。今後は次世代戦略品の研究開発及び各製品の価値最大化に取り組んでまいります。加工食品事業は原材料費の高騰などにより減益となりましたが、主力商品の販売伸長や生産性向上などを通じた収益性の改善に取り組んでいきます。

社長に就任した一年目は国内拠点をすべて回り「こういう考え方をしてほしい」「こんな風に行動してほしい」といった私の考えを直接社員に話すことに多くの時間を使い、厳しい環境下で成長を続けていくために、JTグループとして、そしてその社員として何をすべきかの意識共有を図りました。

「より良く、より早く、そしてより大胆に」一私が社長になってから掲げているスローガンです。社長就任前は、スイスに拠点を置くグループ会社JTインターナショナルに在籍していました。帰国後に感じたことは、スピード感の違いです。JTにおける意思決定、殊に複数部門にまたがる組織を超えた意思決定には過度な時間を要していると感じました。このゆっくりとした意思決定には非常に危機を感じており、とにかくスピード感を上げること、そのために権限委譲を進めることを社内に要求してきました。また、従来の考え方や仕事のやり方を能動的に変え、自らが変革を起こしてスピードを上げて取り組まないと将来勝てないということを強く表明し「より良く、より早く、そしてより大胆に/BFB: Be better, Be Faster and Be Bolder」をスローガンとしたのです。2018年一年かけてこの方針を伝えてきました。各組織、各社員今できることを一生懸命にやり始めてくれており、私自身も手応えを感じています。国内で急成長しているRRPへの対応についても、営業体制を見直すことで社員たちの努力も結実され、RRPカテゴリーにおける成長機会を見いだすことができました。

社長就任一年目の2018年、徹底した意識改革を図り、それが成果となってきました。

2018年度は内外の事業環境が大変厳しい中、為替一定ベースの調整後営業利益は前年度比8.9%増となりました。持続的な利益成長を果たすとともに、事業基盤を強化できました。

海外たばこ事業では、主要市場におけるシェアの向上及びプライシングによる力強いパフォーマンスにより増益、加えてM&Aの成果も着実に発現しています。国内たばこ事業では、Ploom TECHの全国拡販を完了させるとともに、シェアの向上を通じて、RMCのリーディングポジションを一層強固なものとししました。医薬事業は、ロイヤリティ収入増により利益目標を達成しましたが、抗HIV製品に関する日本国内

「変化を待つのではなく、JT自ら能動的に手を打っていけば、成長のシナリオは国内外ともに描ける」

いかなる環境下においても不変の経営理念“4Sモデル”を指針とし、揺るぎない事業基盤をつくり上げました。

たばこ業界は従来、中長期的に先が読める業界といわれてきました。一方でRRPという新しいカテゴリーが誕生し、ここ2、3年で急成長しています。当然RRPへの投資も進めてきた



わけですが、投資家からすると「リターンを本当に確保できるのか?」といった不安要素があるのではないのでしょうか。経営者の立場からすると、国際的な政治情勢の変化、英国のEU離脱問題等の地政学的リスク、新興国通貨の為替リスク等、当社を取り巻く環境の不確実性の高まりを感じています。たばこ業界では、規制や増税、健康意識の高まりによる総需要の減少、RRPカテゴリーの競争激化など、周囲の環境は年々厳しさを増しています。

そのような環境下、グローバルたばこメーカー3位のJTグループがこれらのリスクを機会とするための指針が4Sモデルです。4Sモデルの中心はお客様です。より良い商品の提供、選択肢を増やすことを繰り返し、そこから得られたリターンを競争力あるレベルで、株主そして社会へ還元し、従業員への報酬としていきます。また持続的な利益成長の実現を目指すためには、短期的な収益だけでものを見ず、中長期的に確実にリターンを得るためにしっかりと事業投資を優先させる。これを繰り返すことで、収益の向上とともに安定的な財務基盤の下での経営を実現でき、中長期的にMid to high single-digitの利益成長にコミットできるのです。

「限られた投資能力をどこにかけていくかは、我々の腕の見せどころ」



この4Sモデルが共通の理念としてJTグループに浸透していることが我々の大きな強みですが、買収した企業の社員に4Sモデルを理解してもらうためには、それなりの時間が必要です。買収先には事業投資が全くできていない企業もありました。そこで工場の立て直し、グローバルブランドの統一など、「お客様に受け入れられる商品を作り、適切なブランド投資をして競争に勝とう。中長期の視点で事業に投資をし、リターンを取っていこう。」と説明してきました。そこから結果が出てくると、この考え方が正しいのだと4Sモデルを理解してくれるようになるのです。これが、他のたばこ会社や他の欧米の会社ともちょっと違う日本独自のJTグループが目指す姿であり、サステナブルに成長していくのがJTのビジネスモデルであるということが、JT以外でのキャリアが長かった人たちにもやがてしっくりときて、それが確固たる指針として定着してきたと感じています。

我々にとってM&Aは究極の人財採用ともいえます。ギャラハーだったからとか、JTだからとか、レイノルズだったからというような、経歴やバックグラウンドを問わず、このポジションには誰がベストなのかということでその人を評価する。これをずっと繰り返してきました。社員に対して公平を徹底し、能力ある人は出自を問わず登用し、そうすることによって組織のパフォーマンスを最大化してきました。国籍数では100ヶ国以上、また国籍や性別、年齢だけではなく、経験や専門性など異なる背景や価値観を尊重し、そしてその人財が最大限活躍できる環境を整えています。多様性に富んだ組織マネジメントにおいて常に心掛けているのは「フェア、透明性、謙虚」。JTの企業文化から生まれた私の信念です。

## リスクを成長機会とし、グローバル No. 1 たばこ企業を目指します。

たばこ事業の中長期Visionとして「グローバル No. 1 たばこ企業」を掲げています。No. 1の意味は、各国でしっかりシェアを伸ばしそれを積み上げることで「全世界ボリュームでNo. 1を目指す」そして「お客様に一番先に選ばれるたばこ会社になる」ことであると、定義を明確にして一年間経営を進めてきました。

Vision実現のために、大きく3本の戦略を立てています。1つ目がブランド・エクイティの強化。日本も含めてシェアの高い国では、この足元のシェアをしっかり伸ばしていくということです。既存のブランド、既存の製品にしっかり投資をして、お客様から選ばれる商品展開、素早いサービスの展開で差をつけてシェアを取っていき、そしてしっかり利益につなげていきます。2つ目が新興市場への地理的拡大。既存ブランドから得た利益を将来に向けて新興国へ投資します。2017年度、私が社長に就任する前から、フィリピン、インドネシア、エチオピアでのM&Aをリードしてきました。2018年度は、ロシア、バングラデシュでM&Aを実施しました。これらは足元の収益に貢献すると同時に、数量ベースの増強から将来の利益を生み出すポテンシャルのある投資案件です。我々は主要な市場では着実にシェアを伸ばしているのですが、プレゼンスが低い市場がまだ残されており、アジアやアフリカ、また南米にも目を向け、たばこ事業の更なる成長を追求していきます。そして3つ目が日本市場も含めたRRPへの積極投資です。2014年からJTインターナショナルでRRPの責任者をしてきましたが、その時からRRPに対しては投資を行い、製造能力やR&Dなどを高めてきました。2020年までには累計で2,000億円の投資が実施される見込みであり、一層強化を図っていきます。更に2019年度、グループでの最適資源配分を通じてより競争力を高めるためにR&Dグループの事業運営体制も見直しました。この3本の戦略でVisionの実現に向けて走り始めたところです。

「常に先を見て判断をする。利益が出なくなってからでは、何事も適切な判断を下せなくなる」

RRPの成長の早さが世界から注目されたのが日本市場です。国内たばこ市場における加熱式たばこの占有率は、ほとんど何もなかったところから2016年通年で3%、2017年通年で12%、2018年には通年で21%まで成長しました。日本で

RRPに対しこれだけのニーズがあったわけですが、我々は日本市場のリーダーであるにもかかわらず、そのニーズに気付かずに、他社の商品がお客様に受け入れられました。我々が本来真っ先に気付くべきだったという反省とともに、営業部隊には、お客様を中心に捉えてすべての行動を見直し、どう改善すべきなのかを考え直してほしいと話をしました。

我々はお客様中心と言っているが、お客様というよりたばこ販売店やコンビニエンスストア等のお得意様に偏りすぎていたのではないかと。売場をどう抑えてどう陳列するかなどに気を取られ過ぎていなかったか。そして本当にお客様のニーズを聞く体制ができてきたのかと反省することから2018年度はスタートしました。営業部隊を中心に、お客様と直接コミュニケーションを取れるような体制とし、お客様のニーズを引き出しながら、色々な選択肢を提供する。幅広いニーズを満たす選択肢を提供できる体制をつくって、商品を開発しお客様に試していただく。良ければ商品を拡販し、ダメなら新しいものを早く出す。お客様のニーズがどういうところにあるか、それを満たすものは何か、想像を広げ開発をする。これを繰り返していく。当たり前のことではありますが、その心構えと意識付け、それを実現する体制づくりが2018年度にかなり進みました。同年度、低温加熱式のPloom TECHを全国展開し、2019年1月にはより吸い応えのあるPloom TECH +と、高温加熱式のPloom Sを発売し、ラインアップ拡充を図っているところです。

Ploom TECHは、JT独自の低温加熱方式により、においの発生を大幅に減少\*させ、多彩なフレーバーとクリアなたばこの味わいをお愉しみいただける商品です。日本市場の特徴でもありますが、においに関して非常にセンシティブなお客様がいらっしゃる、またたばこを吸わない方においてもセンシティブであるという特性があります。このにおいの問題の解決にRRPが一助となっており、これから大きな機会になるとみています。お客様を業界やシーン、施設といった側面で見ると、工場、高齢者施設、運送業、ホテルなどで色々なニーズがあります。例えば高齢者施設では安全面から火を使わないという社会的ニーズがあります。運転手さんも火を使わないことに加え、灰皿を吸いがらでいっぱいにしたくない、次の運転手さんに代わっても問題にならないよう、においを残したくない。喫煙者がホテルでたばこを吸うにはどこへ行けば良いか。このように様々な社会的・潜在的ニーズないしは課題を我々の商品を通じて解決できると考えています。そしてたばこを吸われる方もたばこを吸われない方も共存できる社会の実現に向けて貢献できるのです。このようにニーズをあらゆる観点から深掘りしてRRPを広げることで、ビジネス機会を創出できると考えています。

\*紙巻たばこのにおいの濃さを100%とした場合、1%未満

更に規制も機会と捉えることができます。東京オリンピック・パラリンピックに向けて昨年、改正健康増進法が公布され、今後施行される予定です。Ploom TECHの特徴をご理解



## Message from the CEO

CEOメッセージ

いただいた飲食店では、現在禁煙エリア(紙巻たばこの使用が禁止されているエリア)でもPloom TECHなら使用できる環境を提供しています。このような飲食店は、一年前は800店舗ほどでしたが、今は3,700店舗を超えました。Ploom TECHのベネフィットを、お客様だけでなく、お店のオーナーにしっかり説明することで「これは良いね、吸う人も吸わない人も共存できる」と、自分の店で愉しんでいただける商品として採用していただき、一年でこれだけ店舗数が増えたのです。先ほど、お客様と直接コミュニケーションが取れる営業体制に進化させていると話しましたが、地域特性を吸い上げ地域に根ざしたネットワークキングの強化もこの一年の成果とみています。

RRPも世界市場ではまだ黎明期といえます。日本ではかなりのスピードで成長しましたが、日本以外の国でそのような速さで成長している国はなく、日本でまず体制を整え直してシェアを取っていくことができれば、そのノウハウをもって世界で展開できると考えています。勝負はこれからです。

「プレッシャーは相当あるが、社員の熱意、商品の製造体制も整った。これからが本当の勝負だ」

## サステナビリティ戦略が事業の持続的な成長を後押しします。

JTグループが持続的に成長するためには、社会の持続的な発展に向けて事業を通じて貢献することが必要不可欠であることから、2018年度からサステナビリティ戦略を始動させています。世界情勢や規制が目まぐるしく変化し、RRPの急成長で環境が更に大きく変わってきている中では、サステナビリティを経営の中核として考えていく必要があります。2019年、サステナビリティ専任の役員を就任させ、CSR部門をサステナビリティマネジメント部門へと進化させました。サステナビリティ戦略を我々の事業活動、SDGsとひも付けし、グローバルベースで進めることで会社としてのコミットメントを高めていきます。

たばこ事業ではサステナビリティ戦略として4つの注力分野①お客様の期待を上回る製品・サービスの提供、②人財への投資、③持続可能なサプライチェーンの構築、④事業を取り巻く規制への適切な対応と不正取引の防止を設定しています。また、4つの注力分野をJTグループの3つの基盤「人権の尊重」「環境負荷の軽減と社会的責任の発揮」「良質なガバナンス

と事業規範の実行」が支えています。注力分野においては、具体的なターゲットを設定し、PDCAサイクルを回しながら取り組むことで、事業の持続的な成長を後押ししていきます。持続可能なサプライチェーンの構築を例にとると、持続的な葉たばこの調達のためには、ただ市場に出回っている葉たばこを購入するのではなく、グローバルでは葉たばこの半分を葉たばこディーラーから、残りの半分を直接契約農家から調達しています。安価で質の高い葉たばこの長期に亘る供給を守ることは、将来の事業成長に欠かすことのできない要素であり、数多くの農家と強固な信頼関係を築くことにより、農家の所得や生活水準の向上、労働慣行、環境及び社会的影響の改善にも取り組んでいます。また2011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。同時に、環境対応も必須です。責任ある企業として、環境負荷を高めることのない事業運営を実践しています。環境長期計画2020では、グループ全体の環境負荷低減の取り組みを進め、主要目標である温室効果ガス削減目標を3年前倒しで2017年に達成しました。更に先を見据え環境計画2030の準備を開始しています。新計画では、JTグループのみならず、我々のバリューチェーン全体に長期的に影響を及ぼし得る環境課題への取り組みを強化していきます。

## 自ら変革し、変化を起こし、持続的成長の実現を目指していきます。

どのような環境下においても、経営資源配分の最優先は事業投資と考えています。また事業投資による利益成長と株主還元バランスも重視し、安定的、継続的に増配を続けていきたいと考えています。株主還元については、これまで為替一定ベースの調整後営業利益の成長スピードに合わせて増配を実施してまいりました。この基本方針に変わりはありませんが、強固な財務基盤を維持しつつ、これからも安定的、継続的に配当を伸ばすことを考え、今年度からは当期利益の水準も勘案することにしました。あくまでも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しそのリターンを、グローバルFMCG\*\*の還元動向を引き続きモニタリングしながら、資本市場での競争力あるレベルで還元していくという考えです。

2018年、社長就任一年目をあらゆる施策とともに駆け抜けて来ました。たばこ事業はまだまだ成長できる余力があり、成長させる自信もあります。国内たばこ事業の収益は2018年度をボトムと捉えていて、2019年度は増収、増益プランを描いており、それを実行していきます。海外たばこ事業も2018年度

からプライシングをドライバーとした利益成長に回帰していきますので、たばこ事業全体で、中長期のMid to high single-digitの成長を実現していきます。医薬事業は引き続き、事業基盤の再構築に取り組んでいきます。加工食品事業は2019年に食品事業企画室を設立しました。新事業運営体制のもと持続的な収益向上に努め、医薬・加工食品両事業で、全社利益成長の補完を目指します。

テクノロジーの進展や経営環境の急激な変化によって、従来の成功モデルが通用しなくなっている昨今、我々の指針となる不変の4Sモデルを通じて、そして多様な人財がより大胆に、よりスピーディに行動し、自ら変革し変化を起こしていく会社となることで、持続的成長の実現を目指してまいります。

\*\*グローバルFMCG: 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 (Fast Moving Consumer Goods) 企業群

- サステナビリティへの取り組み (14ページ)
- 特集 (18ページ)
- 経営計画2019 (20ページ)
- CFOメッセージ (25ページ)



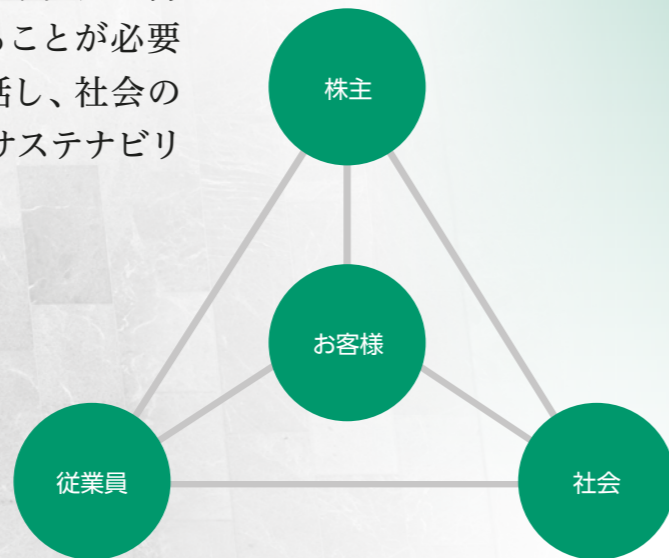


# サステナビリティへの取り組み

## 4Sモデル

当社グループの経営理念は「4Sモデル」の追求です。これは「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」という考えであり、我々のサステナビリティの基盤でもあります。

JTグループが持続的に成長していくためには、社会の持続的な発展に向けて、事業を通じて貢献することが必要不可欠です。ステークホルダーの皆様と対話し、社会の一員としての責任を果たすべく、日々様々なサステナビリティの課題に取り組んでいます。



## 持続可能な開発目標 – SDGs

当社グループは、国連で採択された持続可能な開発目標 (SDGs: UN Sustainable Development Goals) を支持しており、事業活動を通じて、関連する以下の目標の実現に貢献していきたいと考えています。



## JTグループのサステナビリティ戦略

2018年度には、当社グループの中核事業であるたばこ事業において、サステナビリティ戦略が始動しました。同戦略は、4Sモデルに基づき、JTグループ及び我々のステークホルダーにとって重要なマテリアリティを踏まえて策定されて

います。持続可能な事業とするために必要な4つの注力分野と、これを支える3つの基盤を策定しました。なお、3つの基盤については、グループベースの基盤として我々のサステナビリティへの取り組みを支えています。

## たばこ事業のサステナビリティ戦略

4つの注力分野			
<b>お客様の期待を上回る製品・サービスの提供</b>	私たちは、品質、イノベーション、リスクの低減に注力し、お客様により多くの選択肢を提供します。	3 すべての人に健康と福祉を	17 パートナリプで目標を達成しよう
<b>人財への投資</b>	私たちは、人財への投資を通じて、従業員や社会から選ばれる企業になることを目指します。	8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう 11 住み続けられるまちづくりを 15 陸の豊かさも守ろう	
<b>持続可能なサプライチェーンの構築</b>	私たちは、環境・社会面でのリスク低減に取り組み、サプライチェーン全体で透明性と責任ある行動を実践します。	8 働きがいも経済成長も 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう	
<b>事業を取り巻く規制への適切な対応と不正取引の防止</b>	私たちは、公平でバランスの取れた規制策定に向けた政策立案に積極的に協力します。また、不正取引に対処するために各国政府との連携を強化します。	16 平和と公正をすべての人に	

3つの基盤		
<b>人権の尊重</b>	<b>環境負荷の軽減と社会的責任の発揮</b>	<b>良質なガバナンスと事業規範の実行</b>
私たちは、JTグループ人権方針で表明しているとおり、JTグループおよびバリューチェーン全体における人権の尊重に取り組めます。	私たちは、事業活動のあらゆる場面において環境保全に努め、有益な変化を生み出します。	私たちは、お客様、株主、従業員、社会の4者それぞれの満足度向上を追求するために、透明・公正かつ迅速な意思決定を推進します。

JTグループサステナビリティレポート FY2018は、2019年5月末発行予定です。たばこ事業における4つの注力分野の個別の目標の詳細については、同レポートでお知らせいたします。また、医薬事業及び加工食品事業においても、それぞれのサステナビリティ戦略を策定中です。



JTグループのサステナビリティ取り組みの詳細は、当社ウェブサイトでご覧いただけます。  
<https://www.jti.co.jp/csr/>



# 葉たばこサプライチェーン

JTグループが事業を行う上で、葉たばこを確保することは非常に重要であり、私たちのサプライチェーンの持続的な成長に不可欠です。私たちは、葉たばこの約50%をJTグループが直接契約している農家から調達し、残りの50%を葉たばこディーラーから調達しています。

## 耕作労働規範 (Agricultural Labor Practices)

JTグループの耕作労働規範 (ALP) は、国際労働機関 (ILO) の条約及び勧告に基づいています。ALPは、「児童労働の防止」、「労働者の権利の尊重」、「適切な労働安全衛生の維持」の3つを基本としています。

葉たばこ農家からの直接調達、葉たばこディーラーを通じての調達、いずれのケースにおいてもすべてのサプライヤーは、ALPを遵守する契約上の義務があります。ALPは事業に根ざしており、「対話」と「改善」のサイクルを継続して回しています。ALPの詳細については、[jti.com](http://jti.com)に掲載されているリーフレットをご覧ください。

JTグループではこれまで、すべての調達国において2019年までにALPを実施することを約束していました。2018年には、直接契約農家の96%をモニタリングし、葉たばこディーラーの96%からALPに関する報告を受けました。

## ARISE : 児童労働撲滅に向けて

JTグループの中核的プログラムであるARISE (Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education) は、2011年より、葉たばこ耕作コミュニティにおける児童労働の防止及び撲滅の徹底を図っています。

	2016年	2017年	2018年
耕作指導員がモニタリングした直接葉たばこ農家の割合	21%	90%	96%*
ALPに関する報告を受けた葉たばこディーラーの割合	31%	73%	96%

\*日本市場含む

2013年から2016年のパイロットプログラムでは、短期間で100%に近いカバー率を達成することができました。私たちは、パイロットプログラムからの学びを現在のプログラムに生かし、直接契約農家及び葉たばこディーラーの双方に対し、ALPの効果的な実施を促しています。

今後は、エチオピアやバングラデシュでの買収を踏まえ、ALPを展開する対象国を拡大していきます。

## 耕作労働規範

私たちは2025年までにすべての葉たばこ調達国において、耕作労働規範 (ALP) プログラムを導入します。

ARISEの更なる進化に向けて、また、プログラム受益者の視点をより深く理解するため、2018年では本プログラムの社会的なインパクトを評価し、私たちの投資の社会的意義をより正確に把握することに努めました。



# JTグループ 環境計画2030

当社グループは、健全で豊かな環境が将来の世代に引き継がれるよう、企業活動と環境の調和の実現に向け取り組んでいます。また環境負荷の低減は、資源の保全やパフォーマンスの向上、コスト管理にもつながるため、当社グループの持続的な成長にも寄与すると信じています。

当社グループは、2014年に環境長期計画2020を策定し、環境負荷低減の取り組みを進めてきました。この長期計画により、グループ全体 (国内たばこ事業、海外たばこ事業、医薬事業、加工食品事業のすべての子会社を含む) での環境負荷低減への取り組みを強化してまいりました。主要目標である温室効果ガス削減目標を3年前倒しで2017年に達成したこと、また目標年である2020年をもって現行計画は終了を迎えることから、このたび、2020年の更に見据え「環境計画2030」の策定を開始しました。

「環境計画2030」では、近年大きく変化している社会環境、事業環境を踏まえ、当社グループのバリューチェーンに長期的に影響を及ぼし得る環境課題への取り組みを強化してまいります。具体的には、気候変動や水資源管理、森林資源管理、廃棄物について、明確な目的・目標を定め、取り組みを進めていきます。

詳細は、2019年5月末発行予定のJTグループサステナビリティレポート FY2018でお知らせいたします。

## 温室効果ガス削減目標 (2030年目標) が「SBT (Science Based Targets)」の認定を取得

当社は、2030年を目標年とする温室効果ガス排出量の削減目標を策定し、2019年2月にSBTイニシアチブより、パリ協定に準じた科学的根拠に基づく目標 (SBT) として認定されました。



## CDP (旧カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト) より、先進的な取り組みを実施している企業として高評価を獲得

当社グループの気候変動への取り組みが、2019年1月に発行されたCDP Stories of Changeの中で、ベストプラクティスとして紹介されました。



# 特集：不法取引防止に向けた取り組み

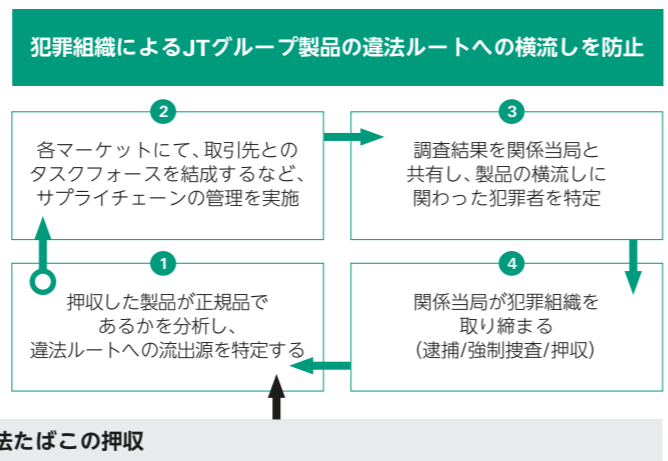
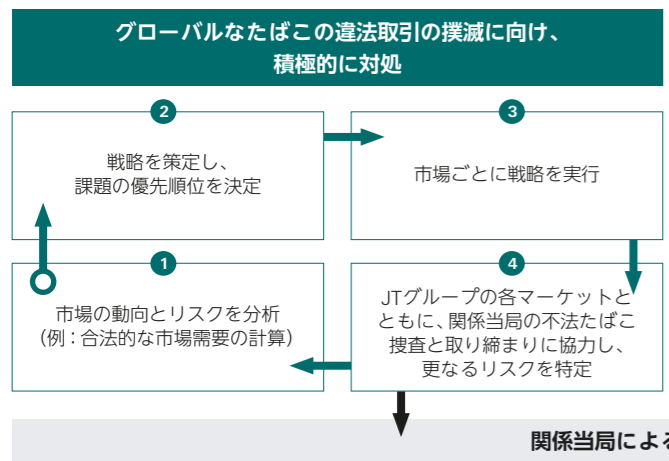
不法なたばこ製品の年間消費量は、専門家によると世界の紙巻たばこ販売数量(中国を除く)の10%以上を占めており、毎年約450億ドルの税収が失われていると推計されています。この不法取引は、人身売買、組織犯罪、テロ組織の拡大を助長し、正規のたばこ事業に悪影響を及ぼします。また、不法なたばこ製品は、遵守すべき規制や品質管理の要件を満たさないことから、お客様にも悪影響を及ぼすものと考えています。

そのため不法取引への対応は、JTグループの最重要事項です。JTグループの不法取引対策チームは、この問題に対処する業界のリーダーとして評価されています。

## JTグループの取り組み

JTグループの不法取引対策チームは、お客様、社会、JTグループの事業を守るため、不法取引の防止に努めています。当該チームは、JTグループの重要な機能として、各マーケットとともに、JTグループの正規品が違法なルートに横流しされるのを防ぎ、市場から違法なたばこ製品を取り除くため、関係当局に協力しています。当該チームは、官民パート

ナーシップを通じ、関係当局や各国政府と活発な対話を続けています。また、違法なたばこ製品の流通に関する調査や、不法取引問題について取引先、お客様、社会に対する意識啓発という役割も担っています。不法取引対策チームは、JTグループの事業とその高い評価を守り、長期的かつ持続可能な未来を支えています。

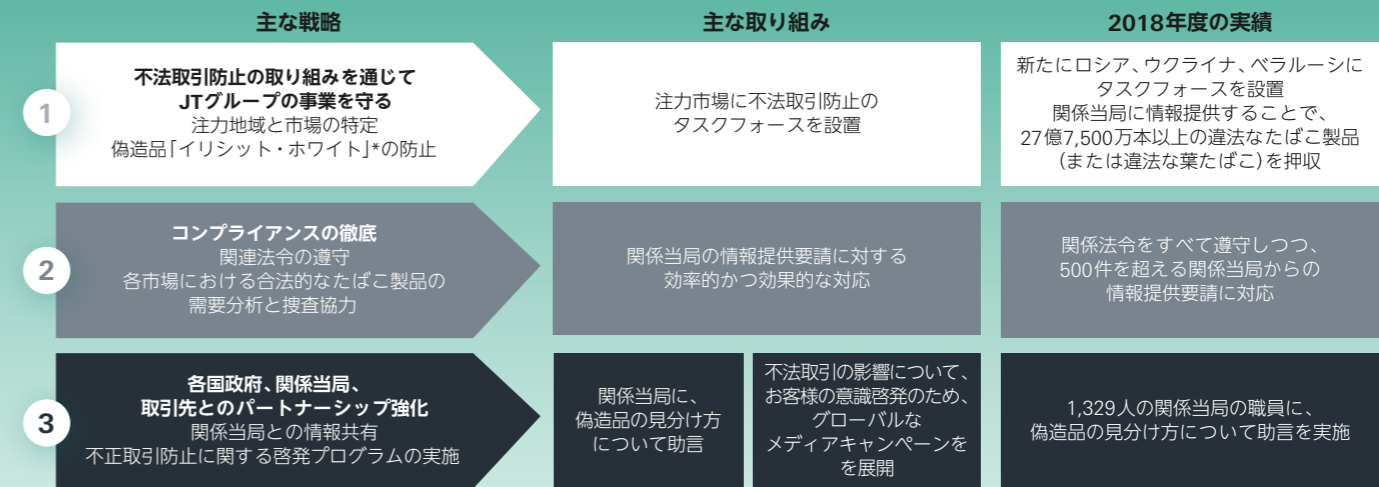


2018年の主な成果
違法なたばこ製品の供給を防ぐための一環として、 <b>関係当局の職員1,329人に 偽造品の見分け方について助言を実施</b>
JTグループから、関係当局への情報提供により、 <b>27億7,500万本以上の違法なたばこを押収</b>
サプライチェーンの管理に努めた結果、 <b>違法ルートに流れて押収される JTグループ製品が32%減少</b>

## 不法取引防止プログラム

JTグループのグローバルな不法取引防止プログラムは、官民パートナーシップを通じて、各国政府や関係当局と密接に連携することで、組織化された犯罪と闘うことに貢献しています。不法取引対策チームはすべての関係法令を遵守し、

サプライチェーンを管理し、不法取引により、JTグループの売上や利益に悪影響が出ることはないよう、JTグループの評判を守りながら事業をサポートしています。



\*イリシット・ホワイト：合法的に製造されるが、サプライチェーン管理がまったく実施されないため、製造した国以外の市場へ密輸され販売されるたばこ製品

## JTグループの事業を守る

2018年、不法取引対策チームは1,328件の不法取引に関する情報を関係当局に提供し、27億7,500万本以上の違法なたばこの押収に協力しました。JTグループの情報提供に基づき、関係当局は39ヶ所以上の偽造たばこ製造工場と保管場所を強制捜査しました。

不法取引防止の取り組みの成果として、EUにおけるJTグループの正規品の押収量は57%減少する一方で、JTグループ偽造品の押収量は、過去4年間で82%増加していることが挙げられます。これは、不法取引対策チームの支援のもとで、各マーケットにおいて、サプライチェーンの管理に努めたことによるものです。このことは、EUと英国の歳入税関庁の両者にも認識されており、JTIは不法取引防止における業界のリーダーであると評価されています。

## オンライン違法取引

JTグループは、違法なたばこ製品のオンライン取引の防止にも取り組んでおり、2018年には活動を西欧全域に拡大し、違法なJTグループの製品を宣伝するリンクやソーシャルメディアの投稿を削除するなど、優れた成果を上げました。

2018年には5,960件の違法なネット投稿及び65,300以上の広告されていた違法なたばこ製品の削除に協力しました。これは、約710,433米ドル相当の損失を防いだことにつながります。

JTグループは引き続き違法なネット広告を削除し、関係当局と協力しながら証拠を提供し続けていきます。またこうした成果を背景に、アメリカ大陸や東欧地域でも違法なオンライン取引を防止するためのプロジェクトが開始されています。

## コンプライアンスの徹底

JTグループは、2007年にEUと締結した協力契約を遵守し、それぞれの市場における合法的なたばこ製品の需要を計算し、各市場で適正と考えられる数量のみを販売しています。また、各市場のたばこ製品の正当な需要(LMD: Legitimate Market Demand)が計算でき、国際的に適用できる方法を考案し、そこから導き出された販売数量を年次販売計画と照らし合わせ、販売数量がLMDに沿っていることが確認できる、サプライチェーンの管理体制を構築しています。

また、JTグループは2019年に施行される「EUたばこ製品指令(EU TPD2)」により義務付けられる、たばこ製品追跡システムの導入準備を進めています。この法令により影響を受ける28のEU加盟国を含む各市場が混乱しないよう、主要なステークホルダーと協力し、最も効果的な方法でこの法令を遵守する方法を検討しています。

2018年9月に発効した「たばこ製品の不法な取引の根絶に関する議定書(WHO FCTCに基づく)」の要件の一つに、議定書締結国は紙巻たばこの場合、2023年までに、その他すべてのたばこ製品は2028年までに、たばこ製品の追跡システムを実施するという項目があります。このシステムを効果的なものにするため、JTグループは、EU全域で使用している既存の追跡システムとの連携を考慮しながら、オープンスタンダードに準拠した機能であり、サプライチェーンのすべての関係者が相互に運用可能なシステムであることを支持します。

JTグループの経営計画は、期間を3年として、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、毎年ローリングする方式を採用しております。著しい変化が見込まれる事業環境の中で、自ら変化を起こし、変革をリードする組織への進化を加速させ、持続的な利益成長を果たしていきます。



## グループ利益指標

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の向上

- 一株当たり配当金の安定的・継続的な成長
- 自己株式取得は、事業環境や財務状況の中期的な見通し等を踏まえて実施の是非を検討
- 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  
\*\*グローバルFMCG：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 (Fast Moving Consumer Goods) 企業群

CFOメッセージ(25ページ)

## 各事業の役割及び目標

たばこ事業：JTグループの利益成長の中核かつ牽引役

国内たばこ事業：事業成長の柱であるRRPと、事業成長を支える基盤であるRMCのトータルで持続的な利益成長へ回帰、多様な選択肢の提供を通じたトータルシェア向上  
海外たばこ事業：既存市場での持続的な成長、新興市場を中心とした地理的拡大の推進、RRPにおける成長加速を通じ、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

医薬事業・加工食品事業：事業基盤の再構築を進め、JTグループの利益成長を補完

医薬事業：次世代戦略品の研究開発及び各製品の価値最大化  
加工食品事業：持続的なトップライン成長に向けた事業運営

### 2019年度見込み

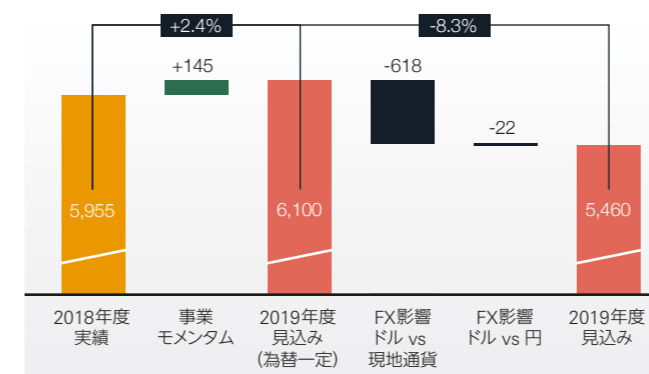
全社利益指標である為替一定調整後営業利益は、医薬事業では大幅な減益を見込んでいるものの、国内たばこ事業・海外たばこ事業を合わせたたばこ事業トータルでの増益により、前年度比2.4%成長の6,100億円を計画しています。財務報告ベースの調整後営業利益は、為替の不利な影響が継続することを見込んでいることから、前年度比8.3%の減益となる見通しです。

国内たばこ事業は、引き続きRMC販売数量の減少、また、RRPの販売促進費の増加が見込まれますが、2018年10月のたばこ増税に伴う定価改定の値上げ効果が発現すること、またPloom TECHをはじめとするRRPのトップライン成長等が上回り、調整後営業利益は前年度比2.9%の増益を見込んでおります。海外たばこ事業では、2019年度も堅調なプライシング効果が見込まれることに加え、昨年のロシア・バンラデシュでの買収効果により、ドルベースの為替一定

調整後営業利益は前年度比8.8%の成長を計画しています。一方、イランリアル、ロシアルーブルなどの主要通貨の下落により、為替影響を含んだ円ベースの調整後営業利益は前年度比7.4%の減益となる見通しです。また、医薬事業では、抗HIV薬に係る国内のライセンス契約解消、また抗HIV薬の競合品の展開に伴って海外からのロイヤリティ収入の減少が想定されることから、大幅な減益を見込んでおります。加工食品事業は、原材料の高騰等はあるものの、生産性向上などを通じた収益性の改善に努め、増益を目指します。

2019年度の一株当たりの配当金については、「強固な財務基盤を維持しつつ、中長期の利益成長の見通しに応じた株主還元の向上を図る」という方針の下、中長期の為替一定調整後営業利益の成長率を基本としつつ、今後の当期利益の水準も勘案し、前年度比2.7%成長の154円を予定しております。

調整後営業利益(億円)



一株当たり配当金(円)



## お客様の多様なニーズに、多彩な選択肢でお応えする

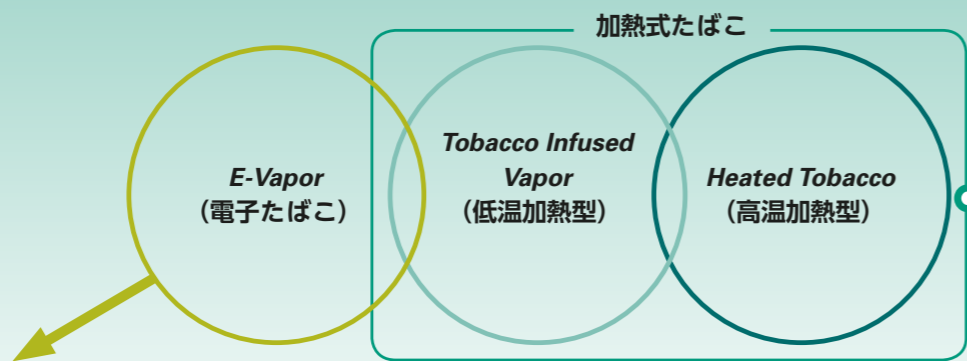
JTグループでは、たばこの選択肢を特定のカテゴリーや製品に絞るべきではなく、お客様がたばこ製品の使用に伴うリスクを理解された上で、それぞれの好みや生活環境、ライフステージの変化等に応じていつでも最適な製品を選択できることが重要であると考え、お客様に選んでいただける多彩で魅力的な選択肢を提供し続けることをお約束いたします。

近年、欧米や日本を中心に人気が高まっているRRPについてもその考え方は変わりません。お客様に、幅広い選択肢を提供するという戦略の追求が、中長期に亘るMid to high single-digitの利益成長をもたらすと確信しております。RRPをたばこ事業の成長の柱と位置付け、優先的な資源配分を実施していきます。

JTグループが注力しているRRPカテゴリーは、たばこ葉を用いず、リキッドを加熱して愉しむE-Vapor（電子たばこ）、たばこ葉を燃焼させず、加熱により発生するたばこペーパー\*を愉しむ加熱式たばこがあります。加熱式たばこには、加熱温度に応じて低温加熱型、高温加熱型があります。それぞれのカテゴリーにおいて製品パイプラインの充実、製品ポートフォリオの拡充に取り組み、お客様の多様なニーズに応える製品を提供してまいります。

\*たばこペーパー：たばこ葉由来の成分を含む蒸気

JTグループは、E-VaporではLogicブランドを、加熱式たばこではPloomブランドを有しています。重点市場でのプレゼンスの最大化を図るとともに、地理的拡大推進のため、各市場での効率的な資源配分を行ってまいります。



E-Vapor製品は、Logicブランドを英国、米国など11市場で展開しており(2018年末時点)、またポケットサイズで高性能な新製品Logic Compactを発売いたしました。ペーパーの量を増やすとともに、機能性とデザイン性を高めた先進的なデバイスです。お客様やオピニオンリーダーからは、製品パフォーマンス及び吸い応えについて、高い評価を得ています。2019年は、新たに13の市場においてLogic Compactの発売を予定しており、重要市場において優先的に、地理的拡大を進めてまいります。E-Vaporカテゴリーでは、魅力ある新製品の投入と、既存市場・新規市場での効果的な施策を通じて、引き続き高い成長を続けてまいります。

## グローバルでの成功に向け、まずは日本から製品ポートフォリオを拡充

低温加熱型のPloom TECH、Ploom TECH+、高温加熱型のPloom Sといった、異なる特徴を持つ製品が日本市場に出揃い、お客様へ多彩な選択肢を提案できるようになりました。それぞれの製品をお客様にしっかりと認知していただくために、お客様との直接対話を重視した営業活動を進めていきます。

また海外では、Ploom TECHをカナダ、スイス、米国\*で展開しております。これらのパイロット市場に加え、Ploom TECH+とPloom Sを発売している日本市場で蓄積された知見を活用し、海外たばこ事業においてもT-Vaporカテゴリーのポートフォリオを拡充してまいります。

\*米国では、Ploom TECHはJTのグループ企業であるLogic Technology Development LLC社により、「Logic Vapeleaf」の製品名で展開。

- 紙巻たばこのにおいの濃さを100%とした場合、においは1%未満\*
- 健康懸念物質を99%以上カット\*\*
- 多彩なフレーバーとクリアなたばこの味わい
- 手軽でクリーン

- 紙巻たばこのにおいの濃さを100%とした場合、においは1%未満\*
- 健康懸念物質を99%以上カット\*\*
- Ploom TECHよりも吸い応えが向上
- たばこらしい奥深い味わい

- 紙巻たばこのにおいの濃さを100%とした場合、においは5%未満\*
- 健康懸念物質を90%以上カット\*\*
- 高温加熱特有のにおいの軽減
- 紙巻たばこのメビウスらしい味わい

\* 嗅覚検査に合格して一般的な嗅覚を持つことが確認されている6名による三点比較式鼻袋法に基づく判定。紙巻たばこの煙とPloom TECH/Ploom TECH+/Ploom Sのたばこペーパー(たばこ葉由来の成分を含む蒸気)を無臭の空気希釈し、それぞれ入った袋のにおいをかぎ「ちょうどにおいがなくなる希釈倍数」を統計的に数値化した。  
\*\* 本製品の使用に伴う健康へのリスクが、紙巻たばこ比べて小さいことを説明するものではありません。紙巻たばこの煙1パフとPloom TECH/Ploom TECH+/Ploom Sのたばこペーパーの1パフに含まれる、WHOがたばこ煙中の含有量を優先して低減すべき物質として選択している9物質の量を比較。紙巻たばこは、試験用標準紙巻たばこ(3R4F)を選定。

## M&Aと自律的成長の両輪を通じ、JTグループはグローバル化と多角化を果たしてきました。

### 1985年～1998年

#### 海外進出と事業の拡大を志す

日本専売公社の民営化に伴い、1985年に日本たばこ産業株式会社が発足しましたが、同年のプラザ合意とその後の円高、1986年のたばこ増税、1987年の輸入紙巻たばこ関税無税化と、それに伴う海外たばこメーカーの攻勢等、我々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。

このような急激な経営環境の悪化に対応すべく、国内販売数量維持のための営業力強化、コスト競争力強化に向けた合理化施策を実施するとともに、事業の多角化を進めました。医薬事業や加工食品事業への布石を打ったのもこの時期です。

その後成人人口の減少や、喫煙と健康問題への関心の高まりも影響し、90年代後半をピークに日本国内のたばこの総需要は減少に転じました。経営環境が一層厳しさを増す中、持続的な成長に向けて、合理化施策の実施、多角化事業の選択と集中に加え、海外たばこ事業の拡大を進めました。

- ▶ **日本専売公社民営化、日本たばこ産業株式会社設立(1985年)**
- ▶ **新規事業の積極的展開を図るため事業開発本部を設立(1985年)、その後同本部を改組し、医薬、食品等の事業部を設置(~1990年)**
- ▶ **英国マンチェスタータバコ社を買収(1992年)**
- ▶ **東京、大阪、名古屋等各証券取引所に株式を上場(1994年)**
- ▶ **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(1998年)**

### 1999年～2006年

#### 成長の道を進む

海外たばこ事業は、1998年時点では販売数量が約200億本にとどまり、その規模は限定的でしたが、1999年のRJRナビスコ社からの米国外のたばこ事業の買収を機に飛躍的な成長を遂げました。本買収を通じて、我々が展開するマーケットは一挙に拡大し、また「Winston」「Camel」が当社のブランド・ポートフォリオに加わりました。国内においては、約30年続いた「マールポロ」のライセンス契約終了等大きな変化に直面しましたが、構造改革に努め、事業基盤の強化を図りました。

- ▶ **米国RJRナビスコ社から米国外のたばこ事業を取得(1999年)**
- ▶ **「マールポロ」製品の日本国内における製造及び販売、商標を独占的に使用するライセンス契約の終了(2005年)**

### 2007年～2018年

#### 海外たばこ事業が利益成長の牽引役へ

RJRの米国外たばこ事業の買収以降、海外たばこ事業は各マーケットでシェアを伸ばすなど自律的成長を続けてきましたが、2007年の英国ギャラハー社の買収により、同事業はJTグループ全体の利益成長を牽引する存在となりました。英国やロシアといった、我々にとって重要なマーケットが加わり、海外たばこ事業の収益は著しく増加しました。また現在GFB\*の一つである「LD」や、各マーケットで長い歴史を有するローカルブランドが多く加わり、我々のブランド・ポートフォリオは一層強固で盤石なものとなりました。

国内においては、2008年に(株)加ト吉の買収、2015年に飲料事業の撤退等、事業の選択と集中に努めました。たばこ事業においては、国内No.1シェアを持つ「マイルドセブン」を「メビウス」へ名称変更を行う決断をし、実行に移しました。また「ナチュラル アメリカン スピリット」の米国外たばこ事業を買収し、事業基盤を一層強固なものとししました。

近年はアジアを中心とした地理的拡大に加え、成長カテゴリーであるRRPへの投資を積極的に実施しており、特にRRPが伸長している日本では2018年に「Ploom TECH」を全国拡販いたしました。今後もたばこ事業の重点3分野\*\*の投資を継続し、高い水準での利益成長を目指していきます。

- ▶ **英国ギャラハー社の全発行済株式を取得(2007年)**
- ▶ **(株)加ト吉の発行済株式を取得(2008年)**
- ▶ **「マイルドセブン」から「メビウス」への名称変更(2013年)**
- ▶ **「ナチュラル アメリカン スピリット」の米国外たばこ事業を買収(2016年)**
- ▶ **フィリピン、インドネシア、ロシア、バングラデシュ等で買収を実施(2016年～2018年)**
- ▶ **「Ploom TECH」全国拡販(2018年)**

\* GFB: Winston, Camel, MEVIUS及びLDの4つをグローバル・フラッグシップ・ブランド(GFB)と定義  
\*\* ブランド・エクイティ強化を通じた既存市場での持続的成長、新興市場を中心とした地理的拡大、RRPでの成長加速

## 事業投資を通じて中長期の利益成長を実現し、株主還元向上を図る

### 2018年度の業績について

当社が利益指標としている為替一定調整後営業利益は、前年度比8.9%成長の6,372億円となりました。RMC\*販売数量の減少とRRP\*\*を中心とする販促投資の増加により、国内たばこ事業は減益となりましたが、海外たばこ事業においてプライシングの効果が顕著に発現したことがその主な理由です。2017年度に発生した、英国における流通取引先の倒産に係る一過性の損失の影響を除いても、為替一定調整後営業利益は前年度比約5%の増益となりました。

財務報告ベースの売上収益及び調整後営業利益については、為替の不利な影響を受け、それぞれ前年度比3.6%、1.7%の成長にとどまりました。

営業利益は、買収に係る商標権償却費の増加に伴い前年度比0.7%増益の5,650億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、金融費用の増加に伴い前年度比1.7%減益の3,857億円となりました。

フリー・キャッシュ・フローについては、ロシア及びバングラデシュでの買収に伴い、2017年度を上回る買収関連の支出の発生、RRP関連をはじめとする設備投資の増加がありましたが、不動産売却収入の増加や運転資本の改善により、前年度比330億円増加の1,056億円となりました。

\*RMC: Ready-Made Cigarettes (紙巻たばこ)  
\*\*RRP: 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

### 2019年度の業績見込みについて

財務報告ベースの売上収益は、国内たばこ事業・海外たばこ事業で売上増を見込むものの、ネガティブな為替影響と、医薬事業での減収が相殺し、前年度比ほぼ同水準となる見通しです。また、調整後営業利益は、前年度比8.3%の減益となる見通しです。

営業利益、当期利益については、調整後営業利益の減益に加え、不動産売却益の減少、買収に伴う商標権償却費の増加が見込まれますが、医薬事業での抗HIV薬に係る国内のライセンス契約の解消に伴う一時金収入が一部相殺し、それぞれ前年度比4.4%、4.1%の減益を見込んでおります。

フリー・キャッシュ・フローについては、2018年度は2件の買収がありましたが、新たな買収関連の支出を見込んでいないこと、また、フリー・キャッシュ・フロー創出力を強化し、運転資本の改善を見込むことなどから、3,600億円となる見通しです。

なお、全社利益指標である為替一定調整後営業利益は、前年度比2.4%成長の6,100億円を計画しています。



見浪 直博

代表取締役副社長

### 株主還元について

中長期に亘る持続的な利益成長につながる事業投資を最優先し、事業投資による利益成長と株主還元の適切なバランスを追求するという経営資源配分方針の下、強固な財務基盤を維持しながら中長期の利益成長に応じた株主還元の向上を図っていくという方針に変更はございません。2018年度の年間配当金については、当初予想通り、一株当たり150円をお支払いいたします。

一方、昨今世界経済の不透明性が増大し、外国為替は不安定に推移しており、為替のネガティブな影響が2018年度実績では400億円超、2019年度においては600億円を上回る見込みです。為替の不安定な状況は当面継続すると想定され、また、株主還元の安定的・継続的な向上を重視していることから、年間配当金については、中長期の為替一定調整後営業利益の成長率の見通しを基本としつつ、今後の当期利益の水準も勘案して決定してまいります。2019年度の一株当たり年間配当金は、4円増配の154円を予定しております。なお、為替影響につきましては、事業規模等を勘案した上で現地に製造拠点を設立する等、収入通貨と支払通貨を合致させることで為替影響の相殺を図るナチュラルヘッジを実施していることに加え、中長期的には、事業の地理的拡大や分散により、特定通貨への依存度を引き下げよう取り組んでいます。M&Aをはじめ、新興国での事業投資に当たっては為替変動リスクについても十分考慮した上で意思決定しており、中長期的な成長ポテンシャルを有する市場においては、経済成長をしっかり捉え、利益成長を目指してまいります。

また、株主還元の一環として、2019年2月8日から4月22日の期間で、500億円または2,300万株を上限とする自己株式取得を決定いたしました。これは、今後の事業環境やフリー・キャッシュ・フローの見通し、また将来のバランスシートの状況などの要素に加え、2019年度に医薬事業で一過性の収入が発生することや、当社の株価推移についても総合的に考慮の上決定したものです。

引き続き、積極的な事業投資を通じてグループの中長期的な利益成長を図るとともに、その利益成長に応じた株主還元の向上を目指してまいります。

## 2018 Highlights

2018年ハイライト JTグループの1年

### The Japan Tobacco Group's Activities

# 2018

## 3月15日

JAK阻害薬「JTE-052」についてのライセンス契約をロート製薬と締結

## 5月21日

地球温暖化防止に向けて、温室効果ガス排出量の削減目標を3年前倒して達成したことを発表

2017年実績で2009年対比20%削減を実現

## 6月5日

ロンドンにてインベスターカンファレンスを開催 ❶

## 7月2日

日本全国のコンビニエンスストアで「Ploom TECH」のスターターキット及び専用たばこカプセルの取り扱い開始

## 8月1日

ロシアのたばこ会社「JSC Donskoy Tabak」の買収を完了 ❷

## 8月

英国で電子たばこの新製品「Logic Compact」を発売 ❸

## 9月

「Dow Jones Sustainability Asia/Pacific (DJSI Asia/Pacific)」の構成銘柄に5年連続で選定

## 11月29日

バングラデシュのたばこ会社「Akij Group」のたばこ事業取得\*に係る手続きを完了 ❹

\* Akij Groupがたばこ事業に係る資産を移管するUnited Dhaka Tobacco Company Limited(UDTC)の発行済全株式ならびにAkij Groupが保有するたばこ事業に係る商標権及び意匠権を取得

## 12月3日

「Ploom TECH」の白色デバイス及びピアノニッシモブランドの専用たばこカプセル2銘柄を新発売 ❺



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。

## JTグループのIR活動

当社は、経営成績などの財務情報に加え、経営戦略、ガバナンス、ESG情報、各事業の状況等の非財務情報について適時・的確に開示し、また株主・機関投資家との対話を積極的に行っています。

東京とジュネーブのIR担当者が中心となって、アナリストや機関投資家の皆様と日々対話を行っています。ここでは、2018年度の主なIR活動の実績をご紹介します。

2018年度に実施したアナリスト・機関投資家との個別取材の回数

約 **700** 回

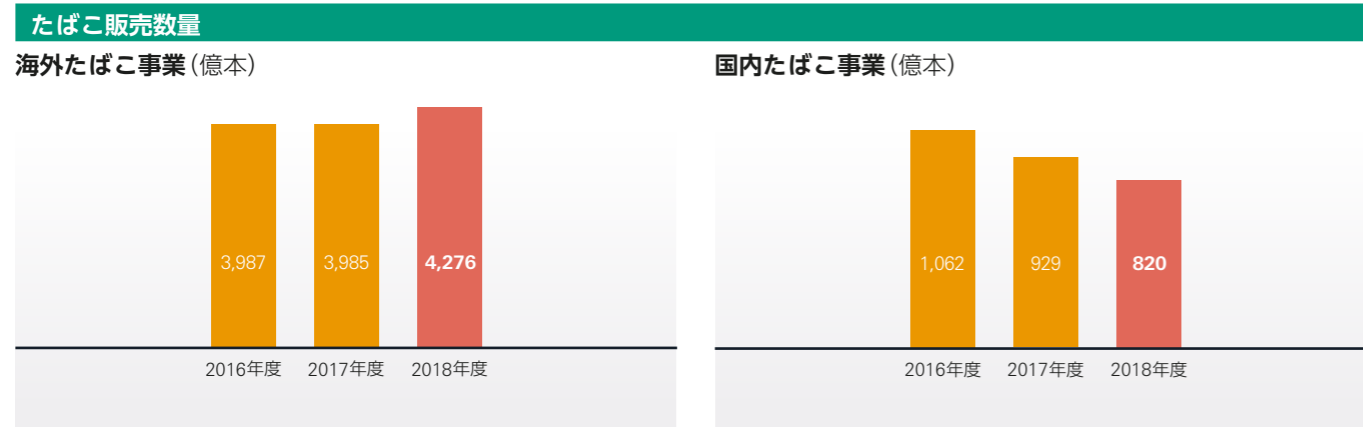
活動	実績	内容
取締役会報告	2回	取締役会で年2回、IR活動実績を報告しています。加えて、IR活動レポートを月次で発行し、マネジメントに報告しています。
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	第1～第3四半期は副社長による電話会議、本決算は、社長・副社長・担当役員による説明会を実施しています。
アナリスト・機関投資家向け事業説明会	2回	2018年度は、6月にグループ全体の中長期事業戦略、M&Aを中心としたたばこ事業の成長戦略及びRRP事業戦略について、ロンドンにてインベスターカンファレンスを開催し、来場者・ウェブキャスト視聴者を合わせ約110名に参加いただきました。 また、上記ロンドン・インベスターカンファレンスのフォローアップとして、国内のアナリスト・機関投資家向けにスモールミーティングを開催いたしました。
アナリスト・機関投資家向けIR取材	約700回	アナリスト・機関投資家との面談・電話会議を行っています。
海外IRロードショー	5回	社長・副社長または担当役員が、海外の機関投資家(北米、欧州、アジアの主要都市)を個別に訪問しています。
国内・海外証券会社カンファレンス	12回	証券会社主催のカンファレンスに参加し、担当役員またはIR担当者が、国内・海外のアナリストや機関投資家と面談を実施しています。
個人投資家向け説明会	4回	副社長または担当役員が、全国各地で個人投資家への説明会を実施しています。

## Performance Measures

### 業績指標

2018年度(2018年12月31日終了年度)

経営計画2019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2019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。

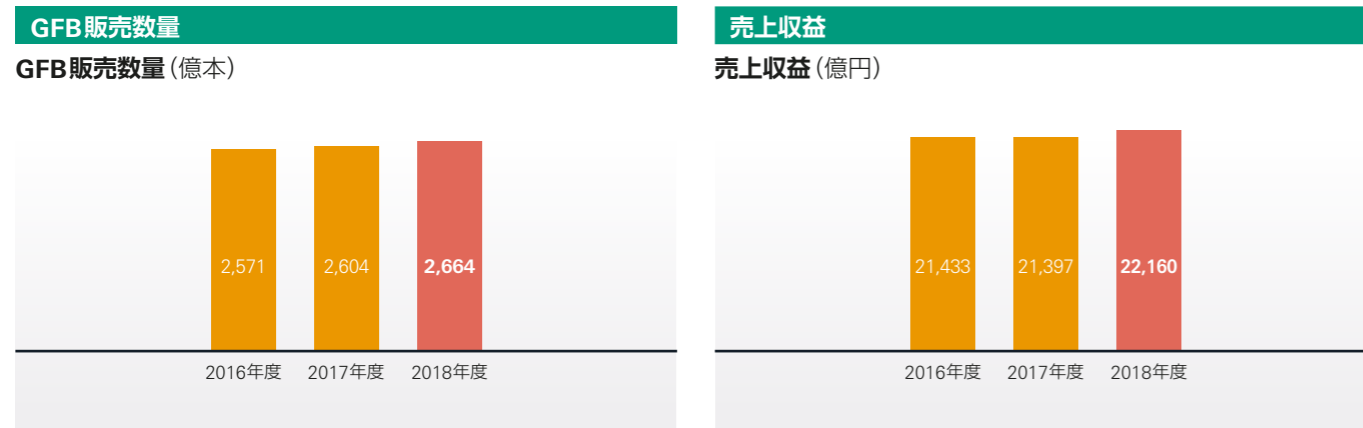


**+7.3%** 増加し、4,276億本

海外たばこ事業の総販売数量。なお、製造受託、水たばこ、Reduced-Risk Productsを除き、Fine Cut、Cigar、Pipe、Snus、Kretekを含みます。

-11.7% 対前年度増減  
**820億本**

国内たばこ事業のRMC販売数量。なお、国内免税販売、中国事業部分及びReduced-Risk Productsを除いています。

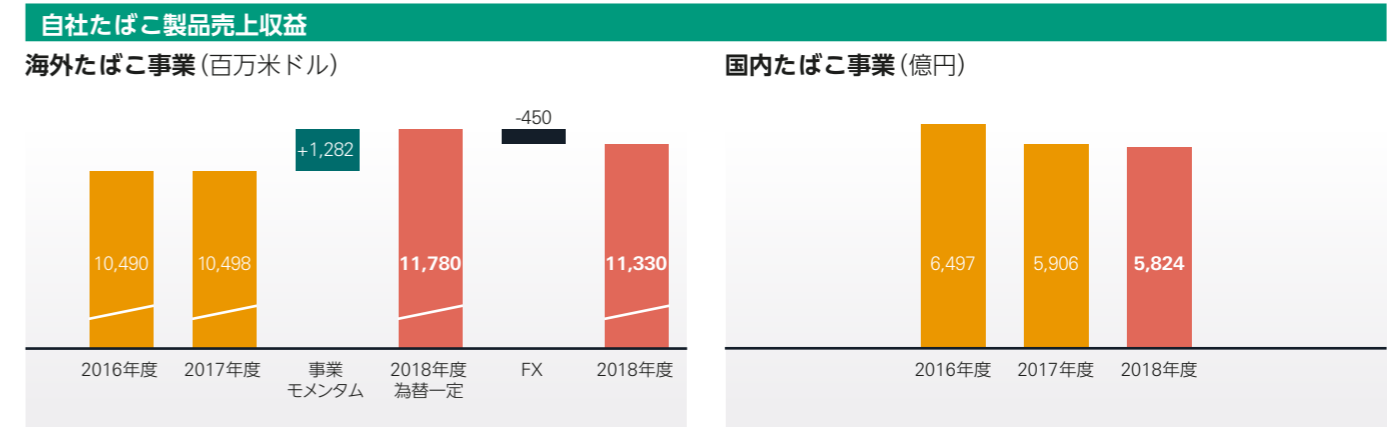


**+2.3%** 増加し、2,664億本

海外たばこ事業における「Winston、Camel、MEVIUS、LD」の販売数量

+3.6% 対前年度増減  
**22,160億円**

連結ベースの売上収益。なお、たばこ税及びこれに類する税金、当社グループが代理人として関与した取引に伴う収益は控除しています。

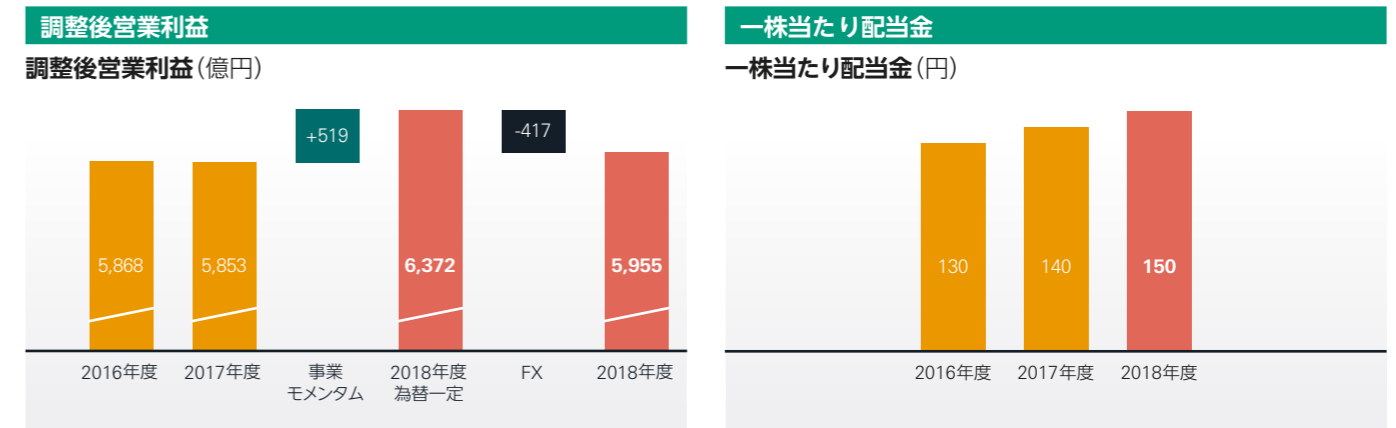


**+12.2%** 増加し、11,780百万米ドル (為替一定ベース)

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、Reduced-Risk 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。

**-1.4%** 減少し、5,824億円

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Reduced-Risk Productsの売上を含んでいます。



+1.7%増益の、(為替影響込み)  
**+8.9%** 成長し、6,372億円 (為替一定ベース) **5,955億円**

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)\*

+10円増加し、  
**150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。

\* 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。





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。

## Industry Overview

### 業界概要

### たばこ事業

#### たばこ市場

##### 市場環境

たばこ製品には、最も親しまれている紙巻たばこの他にも、多種多様な製品があります。具体的には、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、クレテックなどで、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Reduced-Risk Products (RRP)\*があります。とりわけ、たばこ葉を使用せず、ニコチンが含まれるリキッドを加熱して愉しむE-Vapor(電子たばこ)は、欧米の市場を中心に急速に伸長しています。なお、E-Vaporはたばこ葉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り扱いを通常受けてきませんでした。各国の規制・税制は変化してきています。

もう一つのタイプの次世代製品として、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)を愉しむ加熱式たばこ(T-Vapor)が、日本市場を中心に伸長しています。加熱式たばこは、たばこ葉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り扱いを受けます。加熱式たばこは各社が開発に力を入れており、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5.4兆本、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、2018年の調査によると、中国に次いで、インドネシア、ロシア、米国、日本の市場規模が大きいとされています\*\*。

紙巻たばこ市場は、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。

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た多くの国々で総需要は増加傾向にあります。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。

\* Reduced-Risk Products (RRP) : 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

RRP\*は米国、欧州、そして日本で成長してきており、その売上規模は160億米ドル以上に達しています。

2018年の世界全体の紙巻たばこ総需要は、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、全体としての売上規模は成長を続けています。この総需要の減少と売上規模の増加傾向は、今後も継続するものと予想されます。またRRPカテゴリーの売上規模も伸長しており、160億米ドルの規模から2021年には290億米ドルに拡大する見込みです\*\*。

\*\* JT調査(2018年データ)

#### 業界データについては、2019年7月頃ウェブサイトを更新予定

シェア上位4プレイヤー					
	単位: %				
	2013	2014	2015	2016	2017
Philip Morris International Inc.	24.5	24.5	24.9	24.7	24.7
British American Tobacco Plc.	17.9	18.3	19.1	19.4	20.5
Japan Tobacco Inc.	14.1	13.8	13.7	14.2	14.7
Imperial Brands Plc.	6.4	6.3	6.7	6.5	6.5

出典: JT(2017年データ)  
China National Tobacco Corp.を除く

紙巻たばこ消費量 上位10ヶ国					
	単位: 億本				
国名	2013	2014	2015	2016	2017
中国	24,905	25,495	24,895	23,505	23,689
インドネシア	3,083	3,143	3,204	3,161	3,082
ロシア	3,463	3,162	2,925	2,789	2,589
米国	2,795	2,706	2,699	2,625	2,527
日本	1,941	1,862	1,823	1,738	1,514
トルコ	917	947	1,032	1,055	1,062
エジプト	802	832	864	900	931
バングラデシュ	786	806	834	861	889
インド	1,009	959	881	849	813
ドイツ	796	803	800	782	790

出典: JT(2017年データ)



## Industry Overview

業界概要

### 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 (Branding banとも呼ばれます) 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、EU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、最低包装本数・重量の制限や添加物が禁止されることになり、EU加盟国は本規制の施行を2017年から開始いたしました。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。

RRP\*については、喫煙に伴う健康リスク低減を科学的に評価するための新しい指針や枠組みが、米国をはじめ欧州各国で確立され始めており、リスク低減に関する公的機関からの認証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。2018年も様々な市場でたばこ税の増税が行われました。RRPに対する増税も行われています。当社を含む各たばこメーカーは、通常、増税分を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RRPの市場投入が相次ぎ、当該カテゴリーにおける競争も激化しています。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。

\* Reduced-Risk Products (RRP) : 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品  
\*\* JT調査 (2017年データ)



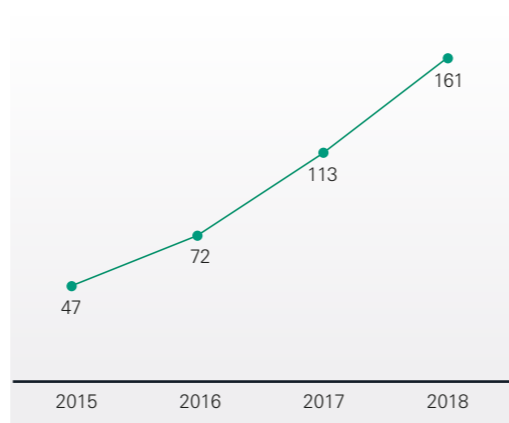
販売数上位ブランド		単位: 億本				
ブランド	JT所有ブランド	2013	2014	2015	2016	2017
Marlboro		3,959	3,914	3,925	3,840	3,654
Winston*	✓	1,408	1,326	1,350	1,415	1,467
Pall Mall		1,057	1,101	1,093	1,082	1,183
L&M		986	987	1,032	1,024	971
Camel*	✓	627	668	710	715	711
Rothmans		258	348	505	692	775
Cleopatra		537	562	593	659	687
MEVIUS	✓	837	791	773	762	686

出典: JT (2017年データ)

China National Tobacco Corp. を除く

\* 米国のWinstonとCamelについては、それぞれImperial Brands Plc. と Reynolds American Inc. が保有

### RRPカテゴリー売上規模 (億米ドル)



出典: JT (2018年データ)

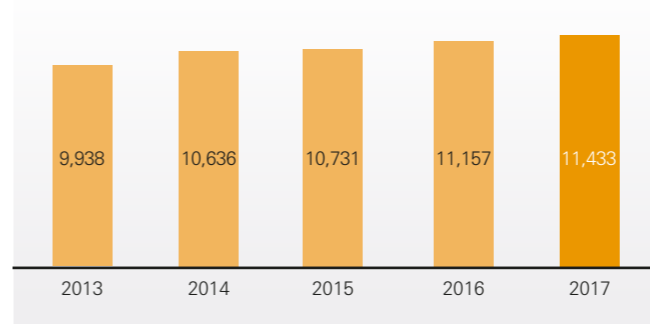
## 医薬事業

### 市場概況

世界の医薬品市場は成長を続けており、2017年における市場規模は約1兆1,433億米ドル(前年比2.5%増)でした\*。売上の中心は先進国であり、特に北米は世界の売上高の約43%を占めています\*。また新興国においても、健康意識の高まり、人口の増加、公的医療制度の向上等に伴い、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といった背景もあり、各国政府は薬価に対するコントロールを強め、医療費の抑制を図っています。

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。日本における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。また薬価制度の抜本改革により、毎年薬価改定、新薬創出・適応外薬解消等促進加算対象品目の絞り込み、長期収載品の後発品置き換え率に応じた段階的薬価引き下げ等が行われることになり、企業にとっては引き続き厳しい状況が予想されます。なお、2018年4月の薬価改定による全体の引き下げ率は7.48%でした。

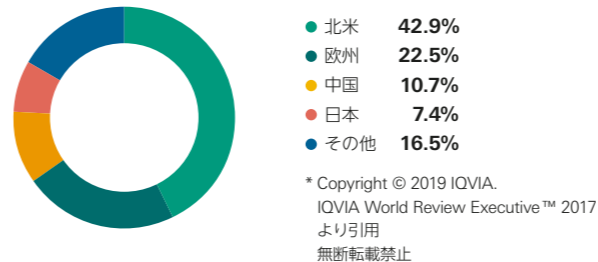
### 世界の医薬品市場\* (億米ドル)



### 競争環境

有望な創薬標的の発見は容易ではなく、また新薬の承認審査基準が厳格化する中で、グローバルの開発競争は厳しさを増しています。当社は、国際的に通用するオリジナル新薬創出のための研究開発主導型事業を運営しており、日本国内だけでなく、海外のメガファーマやベンチャー企業等、多数の企業と競合関係にあります。

### 2017年 地域別売上高\*



\* Copyright © 2019 IQVIA.  
IQVIA World Review Executive™ 2017  
より引用  
無断転載禁止

## 加工食品事業

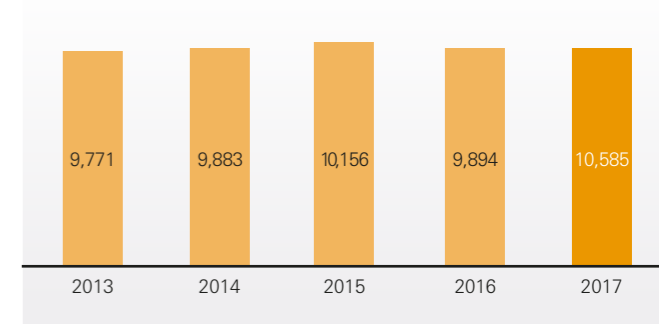
### 市場概況

日本国内の冷凍食品の市場規模は、2017年における消費数量については前年比4.7%増の2,855,330トンと過去最高を記録し、輸入品を含む国内消費金額については前年比7.0%増の1兆585億円\*となり、1年ぶりに1兆円を上回りました。2017年の冷凍食品の国内生産量については前年比3.0%増の1,600,968トンと、過去最高記録を2年連続で更新し、生産金額については4.5%増の7,180億円となりました。

日本の加工食品市場は、単身世帯の増加や女性の社会進出促進等に伴い、今後も需要が拡大すると考えられます。中でも冷凍食品は、料理の再現性が高いためバリエーションが豊富であり、現代の消費者の高度なニーズを満たすことができると期待されます。

一方で、流通各社でのプライベートブランド商品の拡大や卸企業の業界再編など、販路の動向に注視が必要と考えております。また原材料においても、世界的な食糧不足を背景とした価格変動等のリスクも依然として存在しております。

### 日本の冷凍食品消費金額\* (億円)



\* 出典: 日本冷凍食品協会

### 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挙げられますが、各社の商品カテゴリーによる緩やかなプレイヤーのすみ分けがなされております。

近年では各社とも設備老朽化・人手不足対応に加え、生産最適化を意図した生産拠点再編の動きがあります。また、付加価値商品・新価値商品の開発による新たなマーケット創出・拡大の動きが活発に起こっています。

## Review of Operations

### 事業概況

#### 海外たばこ事業

2018年度(2018年12月31日終了年度)

2018年度、JTIは目覚ましい成果を上げました。買収効果と各市場のシェア伸長に牽引され総販売数量は7%以上増加するとともに、エクイティが一層強化されたGFBが大幅な単価上昇効果をもたらしました。

同時に、Logic Compactの展開等を実施したRRPや、トップ・ボトムラインの成長に大きく貢献し続けている既存製品など、対象を絞った規律ある事業投資を継続し有望な市場や製品カテゴリーでの競争力を強化しています。

2019年度も大きな成果を上げるべく順調なスタートを切ったところ。総販売数量は、ロシアとバングラデシュでの買収やGFBのお客様基盤拡大も貢献し、業界平均を大きく上回る見通しです。引き続き安定したプライシング環境を見込み、更なる単価上昇効果拡大を通じて、自社たばこ製品売上収益と調整後営業利益の持続的な成長を果たしてまいります。

#### 持続的成長に向けたロードマップ

海外たばこ事業では引き続き、有望な市場で紙巻を含む既存たばこカテゴリーに優先的に投資を実施するとともに、RRPカテゴリーでの競争力を高めるための投資を行っております。加えて、優秀な人財の育成にも力を注いでおります。

2018年度において海外たばこ事業は特筆すべき成果を上げ、我々の投資戦略の妥当性をあらためて示すことができました。直近で実施してきた買収効果に牽引され、総販売数量は2013年以来となる4,000億本超えを達成しました。オーガニックベースでの成長は、様々な市場でシェア拡大を牽引するGFBに支えられ、底堅い実績となっています。為替一定ベースでの自社たばこ製品売上収益と調整後営業利益は会社計画を上回り、二桁成長を果たしました。

2017年度にはフィリピン、インドネシア、エチオピアでM&Aを行い、直近で実施したロシア及びバングラデシュでの買収と合わせて新たな成長機会をJTIにもたらすと同時に、既存たばこ事業のトップライン・ボトムラインいずれのパフォーマンスにも顕著に貢献しています。

RRPカテゴリーにおいては、特にE-Vaporで展開エリアとポートフォリオを着実に拡大しました。先般、英国でLogic Compact



海外たばこ事業は、一層強化された事業基盤と堅調なビジネスモメンタムの中で2019年度のスタートを切りました。人財、ブランド、事業推進力強化に向けた戦略的投資を通じて成長を継続することができると自信を深めているところ。です。

Eddy Pirard

Chief Executive Officer, JT International S.A.

#### Key Highlights

総販売数量(億本)

4,276

+7.3%

対前年度増減

自社たばこ製品売上収益(百万米ドル)

11,330

+7.9%

対前年度増減

GFB販売数量(億本)

2,664

+2.3%

対前年度増減

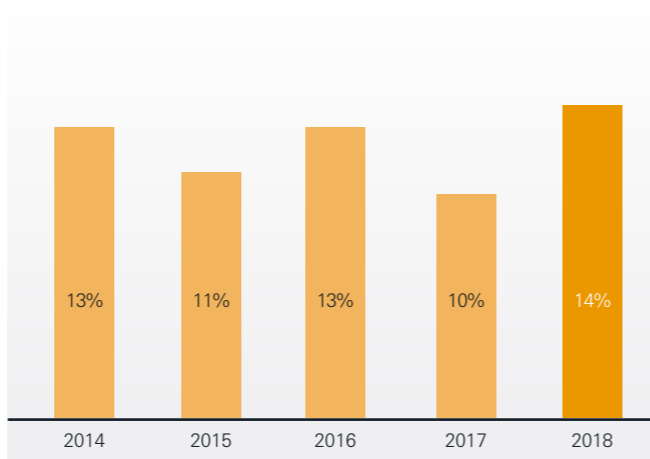
調整後営業利益(百万米ドル)

3,493

+11.3%

対前年度増減

為替一定調整後営業利益の対前年度成長率\*



\* 2017年度に発生した一過性の損失の影響を除く

の販売を開始し、お客様からも大変ご好評をいただいています。これらはお客様目線に立った製品開発や販促活動への投資が着実に実を結んでいることの証左と考えています。同様に、最近ではカナダ、ルーマニア及びロシアにおいても展開活動を進めているところ。です。

海外たばこ事業におけるこのような卓抜した成長の軌跡は、優秀な社員の存在なくして語れません。JTIは5年連続Global Top Employerに選出されており、2019年は53ヶ国における58事業所でTop Employerの評価を受けています。このことは、バリューチェーン全体において魅力的な就業環境を提供し、長期的な雇用関係を維持し、人財を育成し、彼らの活躍に報いるといった我々の努力が着実に成果を上げていることの好例であるといえるでしょう。

戦略に合致した優先度の高い取り組みをたゆまずに実施し続けてこそ、我々のブランドが既存たばこ・RRPいずれのカテゴリーにおいてもお客様からの支持を更に拡大していくと、確信を持っています。お客様を中心とした取り組みを続けることで、海外たばこ事業は2019年、そしてそれ以降も持続的な成長を果たすことができるのです。



#### 2018年度事業実績

##### 数量及びシェア

総販売数量は前年度比7.3%増加し4,276億本となりました。この大幅な成長はフィリピン、インドネシア、エチオピアで2017年度に実施したM&Aに加え、先般買収を完了したロシアのドンスコイ・タバック(DT)及びバングラデシュのUDTCも貢献を開始しています。

オーガニックベースに視点を移しても、力強い販売数量実績により、様々な国や地域で市場トレンドを上回る推移を見せています。買収効果を除くと、当社の販売数量上位30市場で総需要が3.3%減少したのに対し、当社の総販売数量は1.1%の減少にとどまりました。

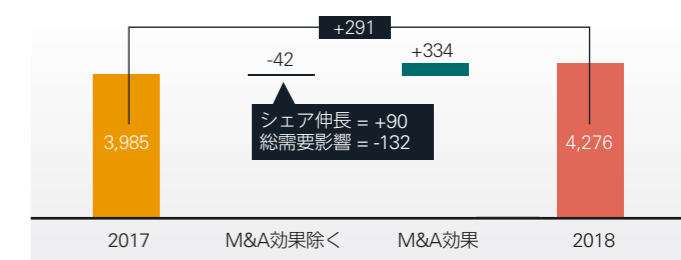
海外たばこ事業全体で見れば、イタリア、イラン、スペイン、タイ、ドイツ、トルコ、ブラジル、ポーランド、ヨルダンなど63の市場で数量を伸ばしています。この堅調なパフォーマンスを牽引したのは好調なシェアトレンドであり、当社の販売数量上位30市場のうち22市場でシェアが増加しています。

オーガニックベースでこのような力強いパフォーマンスを発揮できたのは、特に我々のGFBが重要な役割を果たしたからでもあります。既存市場、新興市場いずれでもシェアが伸長した結果、GFB販売数量は2.3%増加し2,664億本となり、4年連続で数量成長を達成しました。具体的には64の市場でGFB販売数量が増加しており、そのうちタイ、チェコ、トルコ、ブラジル、ポーランド、ヨルダンなど31市場で二桁成長を果たしています。

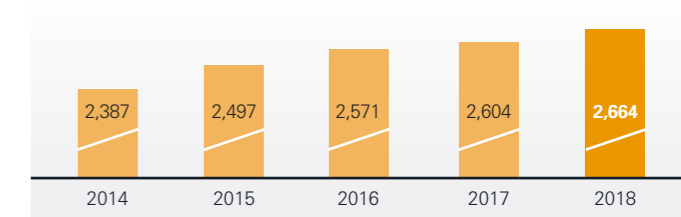
GFBの継続的な拡大を牽引したのは、Winston、CamelそしてLDであり、台湾の総需要減少の影響を大きく受けたMEVIUSの数量減少分を上回っています。特筆すべきはWinstonのパフォーマンスです。対前年度で60億本増加した結果、販売数量は過去最高の1,500億本に到達しました。Camelは5年連続で販売数量成長を果たし、LDはロシアとヨルダンでの堅調なパフォーマンスに牽引されモメンタムを回復するなど、両ブランドとも力強い推移を見せました。

当社の上位30市場における市場シェアと売上シェアは前年度からそれぞれ1.1ppt、0.8ppt増加し、28.1%及び24.9%となりました。GFBの市場シェア、売上シェアについてもそれぞれ0.7ppt、0.4ppt増加し、18.4%及び14.4%となりました。

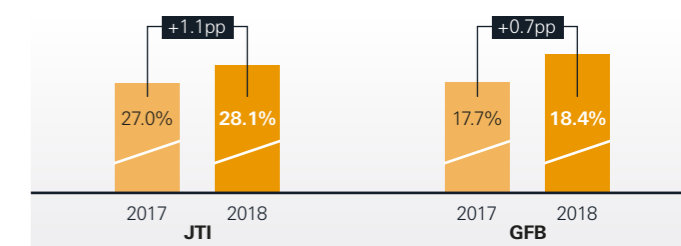
総販売数量(億本)



GFB販売数量(億本)



当社の上位30市場におけるシェア



#### 財務実績

自社たばこ製品売上収益は単価上昇効果と数量成長が寄与し、為替一定ベースで前年度比12.2%増加と力強い成長を果たしました。2018年度のプライシング環境は特に英国やロシア等の主要市場で改善を見せています。

フランスを含むSouth & West Europeクラスターを除けば、その他すべてのクラスターで単価上昇効果はポジティブに推移し、2018年度にJTI全体で発現した効果は963百万米ドルに上ります。South & West Europeクラスターについても、フランスを除けば、イタリアやスペイン等の市場において単価上昇効果が着実に発現しており、ポジティブな貢献を果たしています。

調整後営業利益もトップライン伸長に支えられ、前年度に発生した一過性の損失の影響を除けば為替一定ベースで14.3%の成長となりました。また、二桁の利益成長達成と同時に、RRPカテゴリーへの投資等、高い水準の事業投資も継続していることは特記に値するでしょう。

欧州の2クラスターを合わせると、フランスで競合企業が増税分を価格に完全に転嫁しなかったことにより発生した売上収益への影響を含めてもなお、為替一定調整後営業利益は前年度比15.8%成長となりました。CIS+及びRest-of-the-Worldクラスターの調整後営業利益は、単価上昇効果と買収効果によりそれぞれ前年度比26.8%増、23.4%増となりました。

**2018年度キーハイライト****重点分野への投資**

2018年度においても、事業基盤及び既存たばこカテゴリーでの競争力を強化するための投資を既存市場と新興市場双方にて実施してまいりました。特にGFBのブランド・エクイティ及びポートフォリオを最適化すること、更には製品流通網とお客様との関係を強化することに投資を集中しました。

主要市場である英国とロシアにおいては、当社ブランドの競争力を一層強化しトップライン成長回復を果たしました。イランやフィリピンといった新興市場では、集中的に投資を行ったことで力強い数量成長と市場シェア増を達成しました。

既存たばこカテゴリーに対する取り組みに加えて、RRPカテゴリーでも事業投資をしっかりと行ってまいりました。Logic Proや、英国での発売後、お客様やお取引先様に大変好評をいただいているLogic Compactにより、JTIは欧州におけるクロードタンク製品でのリーディングポジションを強化しています。2018年末時点までに、JTIは新たに3市場に参入するとともに、日本市場を除いたRRPの展開市場数を12に広げました。

このような重点分野への集中的な投資により、海外たばこ事業全体の事業基盤をよりバランスの取れた競争力の高いものにすることができたと評価しています。この事業基盤のもと、2019年、更にその先においても、持続性のある成長を実現してまいります。

**事業基盤の拡大**

オーガニックベースでの成長を補完するために、2018年度には2つのM&Aを実施し、これらを通じて事業基盤を更に拡大いたしました。

2018年8月にはロシアでDTの買収を完了し、DTが保有していたギリシャのたばこ会社であるSEKAPもJTグループに加わりました。DTの買収により、JTIのロシアにおける市場シェアは約40%に達するとともに、世界第4位の紙巻市場規模を有するロシアにおいて、リーディングポジションを一層強固なものとなりました。

2018年11月にはバングラデシュでUDTCの買収を完了しました。この結果、世界第8位の紙巻市場規模を有するバングラデシュにおいて、我々の市場シェアは2位となる約20%まで増加しました。

これらの投資により、我々の戦略に沿った形で既存たばこカテゴリーの市場での拡大を加速させることができました。

**2019年度見通し**

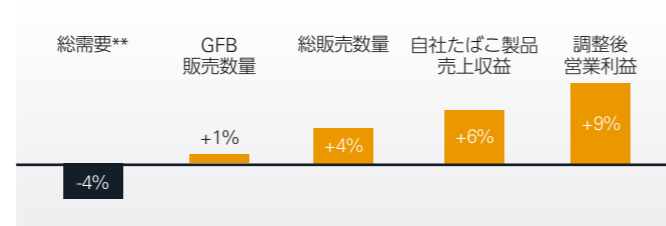
2019年度は、JTIの強固な事業基盤と堅調なビジネスモメンタムが継続することで、持続的な成長を果たしていけると見えています。

先般ロシアとバングラデシュで実施したM&Aは、2019年度にとどまらずそれ以降も販売数量、為替一定ベースの売上収益ならびに調整後営業利益の成長に重要な役割を果たしていくものと考えています。

海外たばこ事業の総販売数量は買収効果の寄与により対前年度で約4%の増加を見込んでいます。買収効果を除いたオーガニックベースでは、当社の販売数量上位30の市場が平均で4%減少となる中、GFB販売数量の成長によりそれよりも小さな減少率にとどまる見通しとなっています。

2019年度についても、計画されている単価上昇効果のうち約3分の2がすでに実施済みの値上げで担保されており、単価上昇効果が自社たばこ製品売上収益と調整後営業利益の為替一定ベースの力強い成長を牽引すると見立てています。

更に、Logic Compactの展開によるRRPカテゴリーでのプレゼンス拡大、ならびに当社の人財、ブランド、事業推進力強化に向けた投資を織り込んでなお、自信を持ってこの力強い見込みを示しています。同時に、当社のバリューチェーン全体にわたって改善点を洗い出し、その実践を継続することで、JTIの機動力を一層高めてまいります。

**2019年度会社計画\***

\* 2019年度見込みの対前年度増減率、自社たばこ製品売上収益と調整後営業利益は米ドル為替一定ベース

\*\*当社の上位30市場(RMC + Fine cut)における前提

**Global Flagship Brands**

GFBの4ブランドは、象徴的で名の知れた世界有数のブランドとなっており、JTIのポートフォリオと事業投資戦略の中核を成しています。

**Winston**  
WinstonはJTIの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位の紙巻たばこブランドに成長しました。現在130を超える市場で展開されており、2018年度には新たにグアテマラ、コロンビア、リビアで販売を開始しました。

2018年度、同ブランドの販売数量は前年度比3.9%増加の約1,500億本となり、28の市場で10億本以上を販売しました。Winston Core及びXSの2つのサブファミリーを中心とした包括的なポートフォリオ構成が、このような力強い実績を牽引しています。

Winston Blue及びRedを主力とするWinston Coreファミリーは、同ブランドの中でも世界的なベストセラーとなっています。XSファミリーは2018年度に前年度比15%以上の数量成長を果たしており、洗練された味わいとLSS (Less Smoke Smell)技術といった特長を備えた先進的な製品です。XSファミリーの成長を牽引するのはコンパクト製品、ならびにロシアを含む多くの市場で展開されているフレーバーオンデマンド製品です。

2018年度は37の市場でWinstonのシェアが伸長し、イラン、スペイン、フィリピン、ロシアなど29市場で過去最高シェアを達成しています。その結果、JTIの上位30市場におけるWinstonの市場シェアは、前年度比0.4ppt増の10.9%となりました。

Global sales  
**1,499**  
億本

**Camel**  
Camelは1913年の発売以来、お客様の創造性・感性に訴えかける世界観を確立しており、100年以上の歴史に裏打ちされたブランドです。ほかにはない味わいを持つCamelは現在110市場で展開されており、2018年度には新たにエジプト、ニカラグア、ベトナムの3市場で販売を開始しました。またこのうち13市場では10億本以上を販売しています。

2018年度には、Camelの販売数量及び市場シェアが5年連続で伸長しました。同ブランドの販売数量は前年度から2.8%増加し、540億本を超えました。27の市場で二桁成長を達成しており、特にスペイン、タイ、チェコ、チュニジア、トルコでの成長が、Camelの販売数量伸長を後押ししています。

またベトナムで発売したCamel Casterを筆頭に、お客様のご愛顧にお応えするべく新たな製品の展開を継続しました。この取り組みにより、アジア有数の市場規模を誇る同市場において新たなお客様獲得に成功しています。更にCamelはCompactカテゴリーでもプレゼンスを拡大しており、現在15市場でCompact形式の製品を展開、本カテゴリーでも更なる地位を築いています。

2018年度、Camelは20市場で過去最高シェアを達成し、従来プレゼンスの高かった欧州(オランダ、スペイン、チェコ、フランス、ベルギー)にとどまらず、フィリピンや南アフリカといった新興市場においても成長モメンタムが確認できています。その結果、JTIの上位30市場におけるCamelのシェアは前年度から0.2ppt増加し3.9%となりました。

Global sales  
**542**  
億本




**LD**  
LDは世界有数のたばこブランドの一つであり、グローバルに見てもバリュー価格帯で重要な位置を占めています。現在50を超える市場で展開されており、2018年度にはウズベキスタン、エジプト、ノルウェー、ボリビア、モロッコで販売を開始しました。

競争の厳しいバリュー価格帯において、2018年度のLDの販売数量は前年度比2.2%増加の466億本となりました。台湾、米国、マレーシア、ロシア、ヨルダン市場がこの成長に貢献しています。フレーバーオンデマンドやCompactといった先進的な製品カテゴリーでも主にEastern Europe地域で二桁成長を達成しています。

またLDは、カナダ、シンガポール、台湾、ロシアなどの13市場で過去最高シェアを達成しました。台湾では、総需要が減少する中、2018年第4四半期の市場シェアが前年同期比3ppt増加し過去最高の5.5%となりました。JT全体で見ても、上位30市場のシェアが前年度比0.3ppt増加した結果3.0%に達しました。

Global sales  
**466**  
億本



**MEVIUS**  
1977年にMild Sevenの名称で発売され2013年にブランド名変更を行ったMEVIUSは、日本市場では30%以上のシェアを誇る販売数量第1位のブランドです。現在、海外においては主にアジア市場でプレゼンスを有しており、2018年度にはカンボジア、シンガポール、ミャンマーで過去最高シェアを達成しています。

2018年度の販売数量実績においては、台湾での増税値上げと韓国でのRRPカテゴリー拡大を起因とした両市場での総需要減少を背景に11.7%の減少となりました。これらの市場以外では、カンボジア及びミャンマー等の市場で二桁の販売数量成長を達成しています。

またMEVIUSは、アジアの規模上位市場において、プレミアム価格帯でシェアを引き続き伸ばしています。台湾では市場全体のシェアを18.4%有しNo. 1ブランドの地位を維持するとともに、プレミアム価格帯でもリーディングポジションを一層強化し、62%のセグメントシェアに達しました。

Global sales  
**157**  
億本

### Reduced-Risk Products

Reduced-Risk製品カテゴリーは2018年度も拡大を続けました。Vapor製品ユーザーは2017年の2,900万人から、2018年末時点で5,000万人に増加しました。カテゴリー全体のグローバルに見た税抜売上高は約160億米ドルに達しています。

JTIはE-Vaporの展開地域拡大を続けており、2018年もこのカテゴリーの事業基盤を一層強化した重要な年となりました。Logicについては、製品ポートフォリオとお客様支持を更に拡大し、2018年度末時点で世界のRRPカテゴリーの総売上高のうち約75%を占める11市場で展開しています。2019年度も有望な市場への地理的拡大を着実に進め、更に展開市場数を増やしてまいります。

2018年度は更に、ポケットサイズで高性能な新製品Logic Compactを英国において発売しました。蒸気の量を増やすとともに、機能性とデザイン性を高めた先進的なデバイスです。現在多数の色とフレーバーを展開し、アイルランド、イタリア、カナダ、ギリシャ、ベルギー、ルーマニア、ロシアに市場を拡大しました。2019年度中にLogic Compactの販売エリアを更に拡大していく計画です。

T-Vaporカテゴリーにおいては、カナダ、スイス、米国で引き続きテストマーケティングを実施しています。これらのパイロット市場に加え、Ploom TECH+とPloom Sを発売している日本市場で蓄積した知見を活用し、海外たばこ事業におけるT-Vaporカテゴリーのポートフォリオを拡充してまいります。

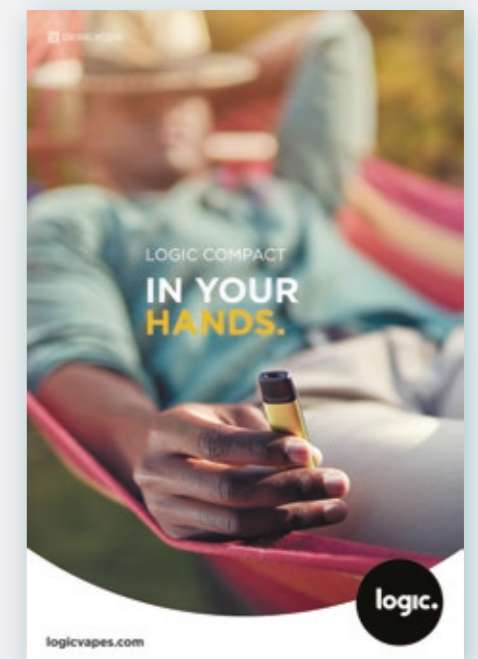
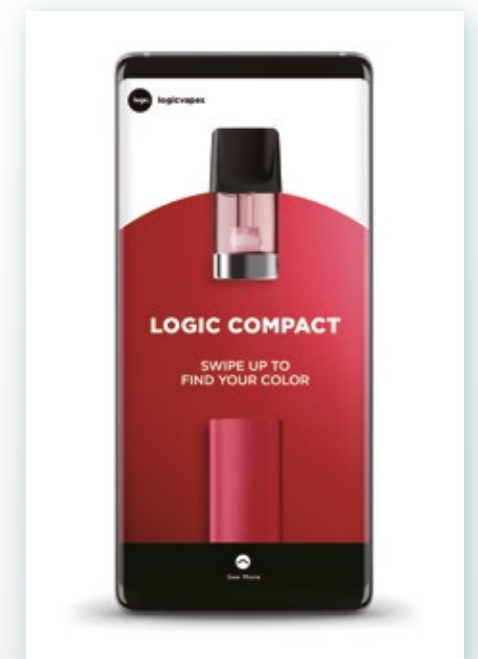
RRP製品においても各種の取り組みを一層強化するとともに、お客様ニーズに対する洞察力を深める努力を行っています。喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性がある製品という点においてニーズを満たすかどうかだけでなく、それ以外の様々な要素にもお客様の選択は左右されます。例えば、様々な場面で使用可能といった利便性を重視するお客様もいれば、周囲の方々に配慮しにいが低減された製品を使いたいと考える方もいます。一部の市場においては、価格や喫味の満足度が重視される場合もあります。お客様こそがイノベーションが起きる際の最も重要な存在であるため、常にお客様目線に立って製品開発・発売に向けた取り組みを続けてまいります。

E-Vapor/T-Vaporの更なるポートフォリオ拡大に向けて、サプライチェーンを強化する取り組みも実施してきました。サプライチェーンは中国と日本を中心としていますが、ポーランドのゴストックフに位置しているEuropean Flavor HouseでE-Vapor用のリキッドの製造を開始するなど、他の地域での取り組みも行っています。

2019年及びそれ以降も、我々はおお客様の期待を上回ると同時に喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性がある製品の開発に妥協することなく取り組んでまいります。これにより将来的な競争力を高め、ポートフォリオを拡大するとともに、

需要を満たす供給能力を担保することを通じて、RRPカテゴリーにおけるシェアを成長させてまいります。

生産性の高い自社の研究開発や優秀な人材獲得活動は、先般Plug-and-Play社と新たにパートナーシップを結んだことにより一層強化されました。同社はカリフォルニアに位置しており、次世代の製品やサービスを検討・開発するにあたり、イノベーターとデータ解析専門家の協力を仰ぐことができる技術面でのプラットフォームを開発し、この分野においてリーディングポジションを有しています。このような取り組みを通じて、LogicとPloomの将来的な成長を更に加速させるべく、既存の考え方にとらわれないアイデアを持った新鋭の起業家たちとのネットワークを拡充していきます。



## 国内たばこ事業

2018年度(2018年12月31日終了年度)

国内たばこ事業は、すう勢減やReduced-Risk Products (RRP)\*市場の拡大、2018年10月のたばこ税増税に伴う定価改定影響により、RMC\*\*総需要は対前年度で12.4%の減少、JT RMC販売数量は対前年度で11.7%の減少となりました。

定価改定の影響でJT RMCシェアは一時的に下落しましたが、2018年12月単月のシェアは、定価改定前とほぼ同水準まで回復し、通年でも注力ブランドの堅調なパフォーマンスにより、前年度を0.5パーセントポイント上回る61.8%となりました。

国内たばこ市場におけるRRPの市場占有率は、通年で約21% (出荷ベース)であったとみています。Ploom TECHは2018年7月に全国拡販を行い、通年でRMC換算で28億本を販売いたしました。低温加熱型製品のベネフィット認知拡大に関しては、直接対話型の営業体制への見直しを進め、お客様との接点増加の効果について手応えを感じておりますが、更なる認知拡大に引き続き努めてまいります。

### 事業実績

#### 販売数量/財務実績

- RMC総需要減少の影響を受け、減収減益
  - 2018年度のJT RMC販売数量は、RMC総需要の減少を受け、前年度比11.7%減少の820億本
  - RRP販売数量は、RMC換算で28億本
  - 自社たばこ製品売上収益は、RMC販売数量の減少により、前年度比1.4%減収の5,824億円
  - 調整後営業利益は、減収影響に加え販促費の増加に伴い、前年度比10.0%減益の2,090億円

\* RRP: 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

\*\*RMC: Ready-Made Cigarettes (紙巻たばこ)

### Key Highlights

JT RMC販売数量	自社たばこ製品売上収益	調整後営業利益
<b>820</b> (億本)	<b>5,824</b> (億円)	<b>2,090</b> (億円)
-11.7%	-1.4%	-10.0%
対前年度増減	対前年度増減	対前年度増減

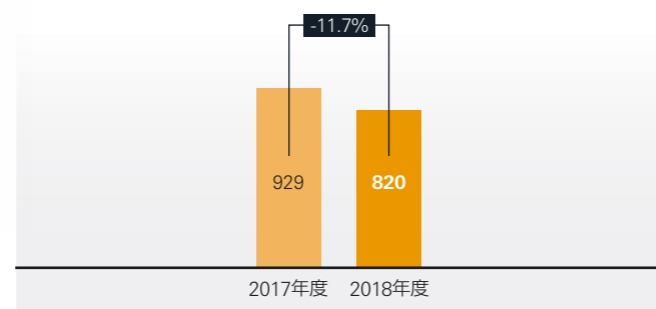


RRP及びRMCトータルで利益成長へ回帰させると同時に、お客様への多様な選択肢の提供により、トータルシェアを向上させてまいります。

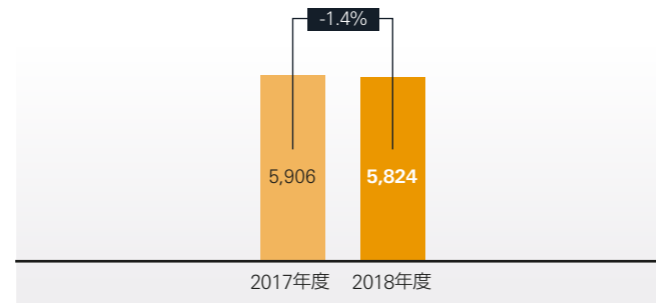
佐々木 治道

たばこ事業本部 国内たばこ事業プレジデント

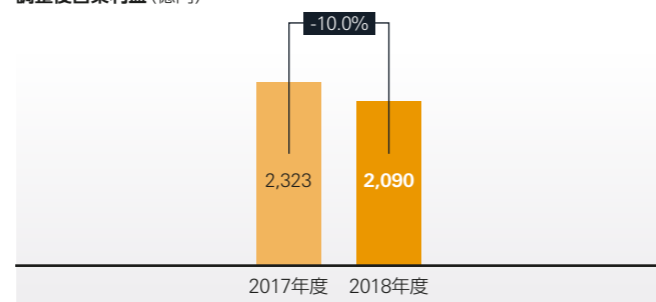
JT RMC販売数量(億本)



自社たばこ製品売上収益(億円)



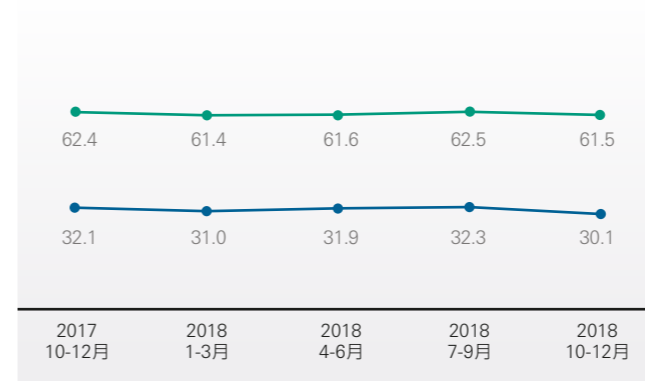
調整後営業利益(億円)



### シェア実績

- 2018年度も注力ブランドであるメビウス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た結果、RMCシェアについてはJTトータル、メビウスともに累計では前年度を上回る実績を残しております。
  - 2018年度累計シェア: 61.8% (前年度61.3%、+0.5パーセント・ポイント)
- Ploom TECHについては、2018年7月の全国拡販により、RRPカテゴリー内シェアは前年度を上回る実績
  - 2018年度第4四半期におけるPloom TECHのRRPカテゴリー内シェア: 約10% (実需ベース)

JT、メビウスのシェア推移(%)



● JT ● 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。

### 持続的成長に向けたロードマップ

国内たばこ事業については、2018年度を底とし、本年度以降、RRP及びRMCのトータルで持続的な利益成長へ回帰させてまいります。同時に、お客様へ多様な選択肢を提供することで、RRP・RMCトータルのシェアを向上させてまいります。

RRP市場においては、競争はより一層激化しているものの、RRPを事業成長の柱と位置付け、第一優先に資源を投入してまいります。2019年7月にはPloom TECH+、2019年9月にはPloom Sの全国拡販を予定しており、製品ラインアップの拡充に加え、上市したそれぞれの製品をお客様にしっかりと認知していただくためにも、コミュニケーション施策の強化を図ることで、同市場におけるリーディングポジションの早期獲得を目指してまいります。

RMCについては、市場は引き続き底堅く、事業成長を支える基盤であり、主要ブランドのエクイティ向上に向けた施策を実行してまいります。

### 見通し

2019年度は、RMC販売数量は引き続き減少するものの、2種類の新製品が加わったRRPの数量増加や2018年10月の定価改定に伴うRMCの単価効果により、売上収益及び調整後営業利益はそれぞれ前年度比6.5%、2.9%の増収・増益を見込んでおります。

**Ploomなら、3つの楽しみ。**

好みやライフスタイルが変われば、理想のたばこも変わる。  
もっと、クリーンなたばこを。  
もっと、吸いごたえのあるたばこを。  
もっと、味わい深いたばこを。  
Ploomなら、温度とスタイルで選べる3つのラインアップ。  
さあ、あなたが楽しむPloomはどれだろう。

NEW Ploom TECH+ 40°C LOW HEAT  
NEW Ploom S 200°C HIGH HEAT

ピロム・レモンチェー・ゴールド・アロマ・フォー・ブルーム・テック たばこカプセル5本 カートリッジ1本入。メビウス・マイルド・ブレンド・フォー・ブルーム・テック・プラス たばこカプセル5本 カートリッジ1本入。メビウス・レギュラー・テイスト・フォー・ブルーム・エス たばこスティック20本入。  
\*1 喫煙時のたばこカプセル内の温度が約30°Cです。\*2 喫煙時のたばこカプセル内の温度が約40°Cです。\*3 喫煙時のたばこスティック内の温度が約200°Cです。  
※本広告に掲載されている製品名は「ploomtech、mild、soft」並びに各製品の発売 状態を表す「low、clear」の表記は、本製品の仕様に基づき変更される場合があります。

## 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

- 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、イタリア、スイス、英国、スペイン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
- RMC\*10銘柄、手巻たばこ3銘柄を発売中



### メビウス

- 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RMC 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
- RMC 40銘柄、Ploom TECH用たばこカプセル6銘柄、Ploom TECH+用たばこカプセル4銘柄、Ploom S用たばこスティック3銘柄を発売中



### セブンスター

- 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、2018年まで、11年連続RMC販売数量No. 1
- RMC 8銘柄を発売中

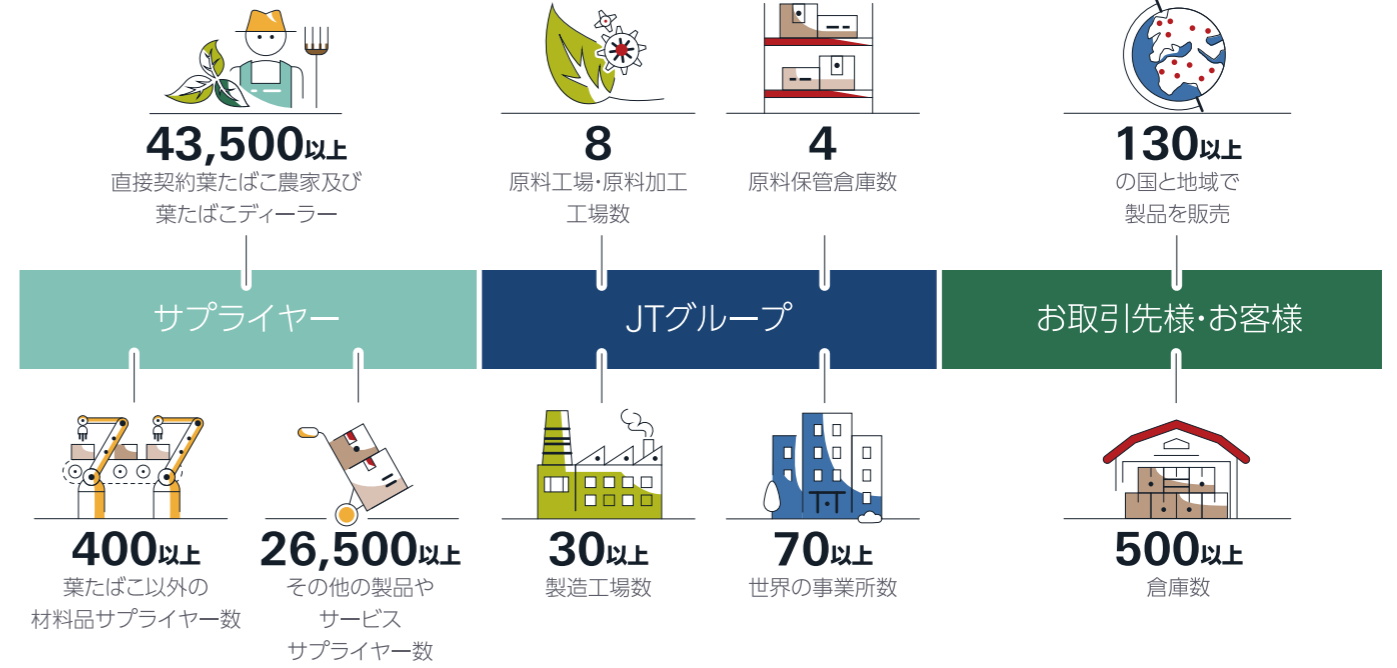


### ウィンストン

- 1954年に米国で誕生した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
- RMC 26銘柄を発売中

\* RMC: Ready-Made Cigarettes (紙巻たばこ)

## たばこ事業のバリューチェーン



### 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
  - RRP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、米国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、効率の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・エクイティ向上
  - 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、効果的なマーケティング活動を実行

### 販売・流通

#### 卓越した営業力を梃子(てこ)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、路上や駅の売店、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

## 医薬事業

2018年度(2018年12月31日終了年度)

売上収益及び調整後営業利益は、導出品に係るロイヤリティ収入の増加及びマイルストーン収入により、それぞれ前年度比8.9%増、18.0%増となり、グループの利益成長に貢献しました。

### 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

- 売上収益及び調整後営業利益は、導出品に係るロイヤリティ収入の増加及びマイルストーン収入により、それぞれ93億円、43億円の増収・増益
- 自社開発品の状況(2018年度の進展)
  - 新規臨床入り: JTT-662 (SGLT1阻害剤) - Phase1 (海外)
  - ステージアップ: JTT-751 (経口鉄剤) - Phase3 (国内)

詳細についてはウェブサイトにてご覧ください。  
[https://www.jti.co.jp/investors/library/business/pdf/20190207\\_06.pdf](https://www.jti.co.jp/investors/library/business/pdf/20190207_06.pdf)

### 持続的成長に向けたロードマップ

2019年度は、抗HIV薬6品の国内におけるライセンス解消に加えて、HIV関連の導出品の販売減少に伴うロイヤリティ収入の減少が見込まれ、売上収益及び調整後営業利益は、それぞれ前年度比28.9%、82.4%の減収・減益を見込むなど、厳しい局面を迎えています。

しかしながら、2019年1月31日にJTE-052軟膏(アトピー性皮膚炎)の国内における製造販売承認申請を行い、JTZ-951(腎性貧血)及びJTT-751(鉄欠乏性貧血・適応拡大)もPhase3段階にあるなど、ウイルス領域以外においてもパイプラインは着実に厚みを増してきております。

引き続き、医薬事業においては、創薬力の向上、個別製品の価値最大化、戦略的な導入機会の探索などにより、事業基盤の再構築にスピード感をもって取り組み、引き続きグループの利益成長への貢献を目指してまいります。

なお、2019年2月6日、当社グループ会社の鳥居薬品は、抜本的な事業構造改革を含む中期経営計画を公表しました。同社は、「中期経営計画2021」において、組織・機能・人員の最適化、資源配分の見直しなどの事業構造改革に加え、製品の価値最大化、新規導入品の獲得、グループ内における連携・協業の更なる推進などの成長戦略により、収益構造を抜本的に改善するとともに、継続的な利益創出の実現を目指します。



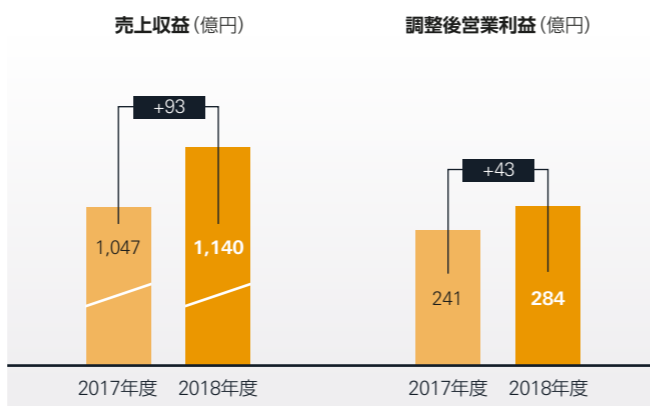
2019年度における売上収益及び調整後営業利益は、抗HIV薬6品の国内におけるライセンス解消及びHIV関連の導出品の販売減少に伴う海外ロイヤリティ収入の減少・減益を見込んでおります。厳しい局面を迎えていますが、引き続き事業基盤の再構築にスピード感を持って取り組み、次世代戦略品の研究開発及び各製品の価値最大化を通じた、グループにおける中長期の持続的な利益成長への貢献を目指してまいります。

藤本 宗明

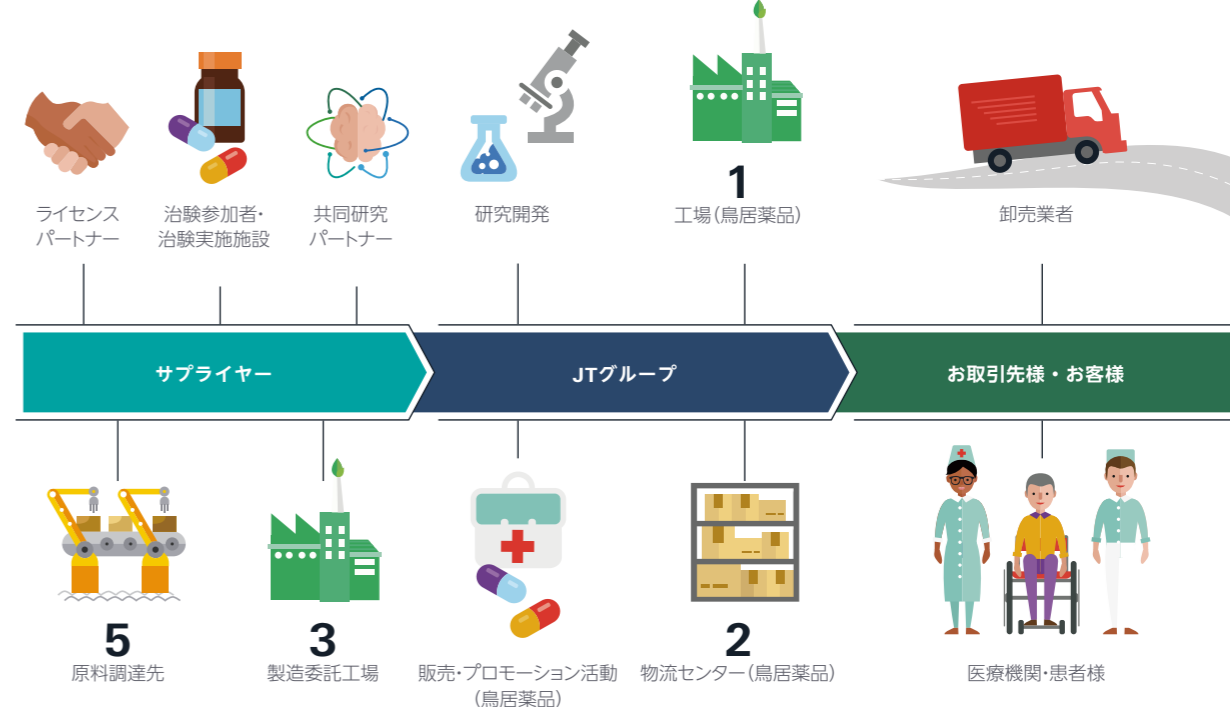
医薬事業部長

### Key Highlights

売上収益 (億円)	調整後営業利益 (億円)
1,140	284
+93 対前年度増減	+43 対前年度増減



### 医薬事業のバリューチェーン



(注)この図は、JTで製造(開発)し、鳥居薬品が販売するバリューチェーンを示したものです。

### 研究開発

- 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。
- 動物実験に関しては、政府の定める法令に従って機関内規程を定め、動物実験委員会において、動物実験計画が「3R」\*の考えに基づき適切なものであるかを確認しています。また、公益財団法人ヒューマンサイエンス振興財団から、動物実験が適切に行われているとの認証を取得しています。

\*3R: (1)動物を用いない代替試験法を活用すること(Replacement)、(2)使用する動物数を必要最小限にすること(Reduction)、(3)動物に無用の苦痛を与えないようにすること(Refinement)

### 製造

- 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。
- 国内で販売している医薬品の製造は主に鳥居薬品が担っています。加えて、他社への製造委託も活用し、効率的な製造体制の構築を目指しています。
- 医薬品の承認書と製造実態の整合性を確認するための年次点検に関するガイドラインを策定し、製品品質確保のため、自社グループ工場のみならず製造委託工場についても本ガイドラインに準拠した年次点検を行っております。



### 販売及びプロモーション

- 国内においては、鳥居薬品が販売及びプロモーション活動を行っています。
- 海外においては、化合物ごと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。



横浜リサーチセンター(2019年1月竣工)



## 加工食品事業

2018年度(2018年12月31日終了年度)

2018年度はステープル\*商品及び調味料の販売伸長や、価格改定を実施したものの、その他商品の売上減少に加えて、原材料費の高騰等により売上収益及び調整後営業利益ともに減収・減益となりました。厳しい状況にありますが、各事業会社において持続的なトップライン成長に向けた事業運営を目的として2019年よりJTに食品事業企画室を設立し、新事業運営体制のもと、引き続きステープルを中心に、高付加価値商品の提供に努めてまいります。

\*ステープル：冷凍麺、冷凍米飯、パックご飯、焼成冷凍パンなどの主食

### 事業戦略

- 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し、販売を拡大するとともに、変化のお客の嗜好に対応するための高付加価値商品の開発
- 原材料高騰影響の極小化

### 業績概況

- ステープル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。
- 売上収益は、ステープル商品及び調味料の販売伸長があったものの、その他商品の売上減少に伴い、前年度比1.1%の減収
  - 調整後利益については価格改定を実施したものの、原材料費の高騰等により前年度比23.6%の減益



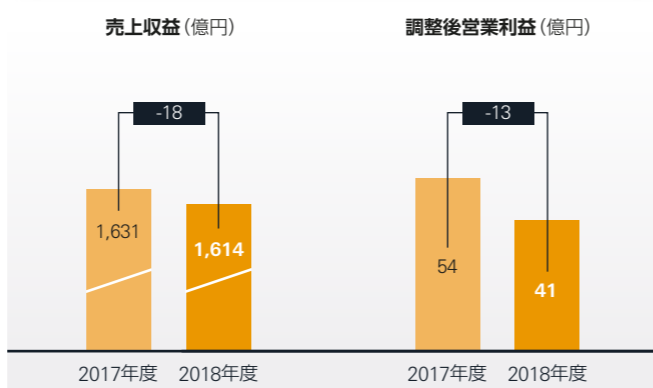
2019年度における売上収益及び調整後営業利益は、ステープル商品の販売伸長や生産性向上などを通じた収益性の改善に努め、それぞれ増収・増益を見込んでおります。これらステープル商品の販売強化や最適生産体制の構築を通じた事業基盤設備を通じて全社利益成長の補完を目指してまいります。

川股 篤博

食品事業担当

### Key Highlights

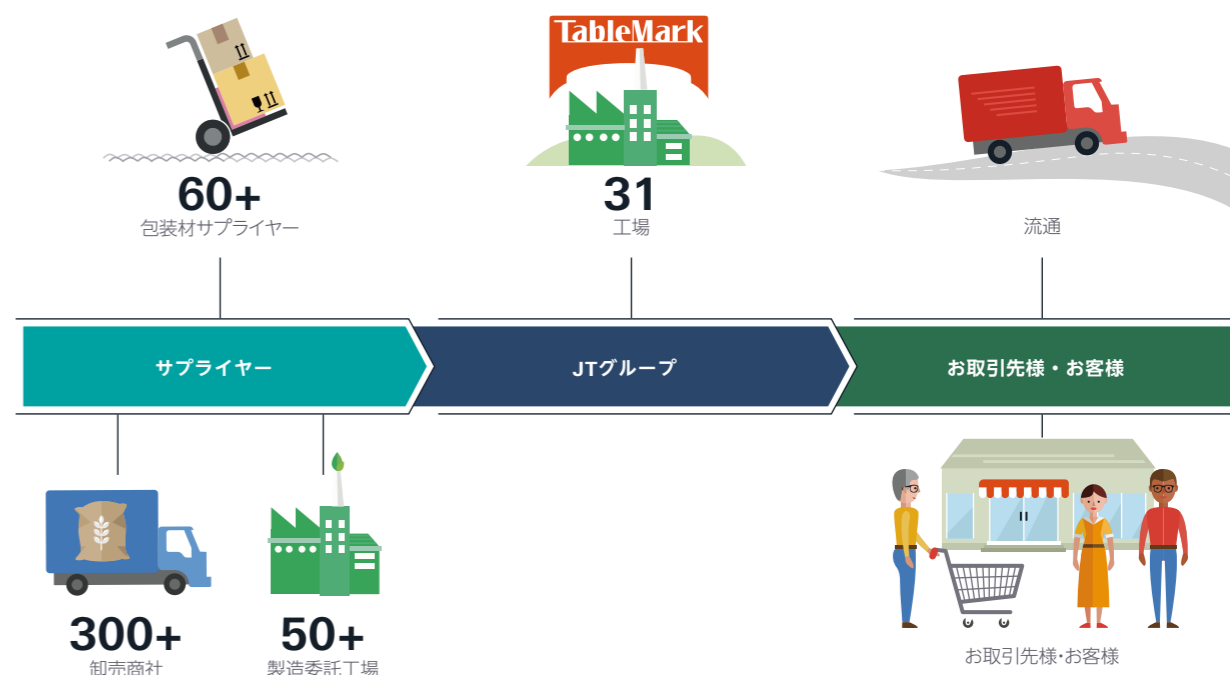
売上収益 (億円)	調整後営業利益 (億円)
1,614	41
-18	-13
対前年度増減	対前年度増減



### 持続的成長に向けたロードマップ

2019年度における売上収益は、ステープル商品の販売伸長により、前年度比0.4%の増収を見込み、調整後営業利益については、原材料費の高騰等はあるも、生産性向上などを通じた収益性の改善により、前年度比9億円増の50億円、21.3%の増益となる見通しです。

### 加工食品事業のバリューチェーン



(注)この図は、冷凍食品と常温食品のバリューチェーンを表したものです。私たちは、取引業者や契約工場に原材料を提供している農家などの原材料製造業者と直接取引を行っておりません。

新事業運営体制のもと、中長期に亘ってトップライン成長を中心とした持続的利益成長を目指してまいります。

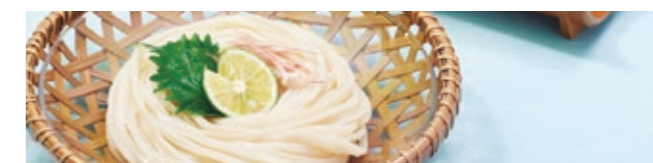
「一番大切な人に食べてもらうなら、心をこめて丁寧に作りたい」という想いをもって、加工食品事業では安全で高品質な食品をお客様にお届けするために食の安全管理を徹底しています。

#### 調達：安全で高品質な原料の調達

- 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、原料の選定をしています。
- 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ています。
- 海外調達では、原料農場の土壌や水質の検査、栽培状況の確認、農薬の管理状態チェック、飼育場や養殖所の点検など、原材料の生産現場から安全性を確認する体制を構築しています。

#### 製造：安全優先、品質管理の遵守

- 当社グループでは、HACCPシステム及びFSSC22000の取得を推進しています。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。
- 国内外31の工場すべてにおいて、食品の安全に関するグローバルな業界団体、国際食品安全イニシアチブが承認した食品安全マネジメントシステムFSSC22000認証を取得しています。またすべての冷凍食品委託製造工場においても、ISO22000もしくはFSSC22000認証を取得しています。



### 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、量販店、コンビニエンスストア等への積極的なアプローチによる取扱品目の拡大や、優位な陳列場所の確保に取り組んでいます。
- 販売している家庭用・業務用商品に関する情報を積極的に開示しています。商品パッケージには、製品を製造した工場や主な原料の産地のほか、お客様窓口のフリーダイヤル番号を掲載し、詳細な情報を必要とされるお客様からの問い合わせに対応しています。また、食品の安全を確保するために、原材料、生産、加工、流通、販売等の各過程において、商品の履歴を残し、追跡ができる仕組みを導入しています。

### 環境負荷低減の取り組み

- タイで調味料の製造販売を行うJTグループのタイ・フーズ・インターナショナルは、もみ殻を燃料とするバイオマスコージェネレーション設備を建築中で、2019年の完成を予定しています。
- 本システムの稼働とともに、年間約7,000トン(CO<sub>2</sub>e\*)の温室効果ガス排出量\*\*と大幅な電力購入量の削減が見込まれています。このプロジェクトは環境省の二国間クレジット制度(JCM)にも採択されており、JTグループの環境負荷低減とエネルギーコスト削減だけでなく、タイにおける温室効果ガス排出量削減にも貢献します。

\* CO<sub>2</sub>e: 温室効果ガスの「二酸化炭素換算量」  
\*\* 温室効果ガス排出量: 電気、上記その他の購入したエネルギー使用に伴う間接排出(スコープ2)

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、中東等で、

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、収税確保、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、付加価値税も上昇の傾向にあります。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収税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阻害するものであり、社会にとっては政府の収税の減少、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。

不正取引は大幅または度重なる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、消費者の方々に理解していただく。

### 不正取引撲滅に向けた関係当局との協働

当社グループ傘下のJT International Holding B.V.社ならびにJT International S.A.社は、EU及びその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50万米ドル、以降10年間は毎年15万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、当社グループ傘下の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。

ロシアでは、たばこの製品追跡調査システム導入が2019年3月から義務付けられ、当社グループでは導入に向けた準備を完了しております。

## 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JT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。

また、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捗すれば、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、当社グループは、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、国ごと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。
- 目的にかな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。

規制及び重要な法令 (64ページ)



## Risk Factors

リスクファクター

# 4 カントリーリスク

JT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伸長により、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

JT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により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たばこ事業を買収した契約等に基づき当社が責任を負担するものを合わせて、

2018年12月31日現在、21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。

また、喫煙と健康に関する訴訟以外にも、製品の品質に何らかの問題が生じた場合に製造物責任の請求を受ける等、今後も当社グループを当事者とした訴訟等が発生する可能性があります。

### リスクの概要及びその影響

訴訟が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、これら訴訟に関する批判的な報道等により、当社製品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。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。

 訴訟 (67ページ)

# 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の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、当社グループのみならず、バリューチェーン全体が被害を受け、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 気候変動

地球温暖化に伴う気候変動は、集中豪雨等の異常気象による浸水・洪水・土砂災害や、天候不順による酷暑・大雪・干ばつ、水資源の変化、生物多様性の損失等、様々な被害をもたらします。

### リスクの概要及びその影響

気候変動による影響により、JTグループや、当社グループのバリューチェーンが被害を受けることで、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 主な対応

- 環境への負荷低減のため、温室効果ガス排出量削減や水資源の効率的利用、廃棄物削減などに取り組む。
- 科学的根拠に基づく温室効果ガス排出量の削減 (Science Based Target) の策定や、シナリオ分析の検討等、気候変動が事業に及ぼす影響をよりの確に把握し、適切に対応できる体制を整備する。

# 9 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。

当社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との、取得通貨と日本円と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、当社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。

# 10 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、当社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。

## Corporate Governance

### コーポレート・ガバナンス

#### 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、当社グループの経営理念である「4Sモデル」、即ち、「お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく」ことの追求に向けた、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みと捉えています。

当社は、当社グループのコーポレート・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、「JTコーポレートガバナンス・ポリシー」を定めています。当社は、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。

##### コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

助言機能の強化	意思決定体制の整備と監督機能の強化	業務執行の効率化
コンプライアンス委員会の設置 (2000年)	取締役会人数の適正化 (2000年)	執行役員制度の導入 (2001年)
アドバイザー・コミッティの設置 (2001年)*	執行への権限委譲強化 (2000年、2008年、2011年)	
報酬諮問委員会の設置 (2006年)**	社外取締役制度の導入 (2012年)	
人事・報酬諮問委員会の設置 (2019年)		

\* 2014年6月30日に廃止  
\*\* 2019年3月20日に人事・報酬諮問委員会へ統合

##### 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いません。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います。議案に対する決議は、出席した当該株主の議決権の過半数をもって決議されます。ただし、取締役及び監査役の選任決議については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その過半数をもって決議する必要があります。また、会社法第309条第2項に定める定款変更などの特別決議については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって決議されます。

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

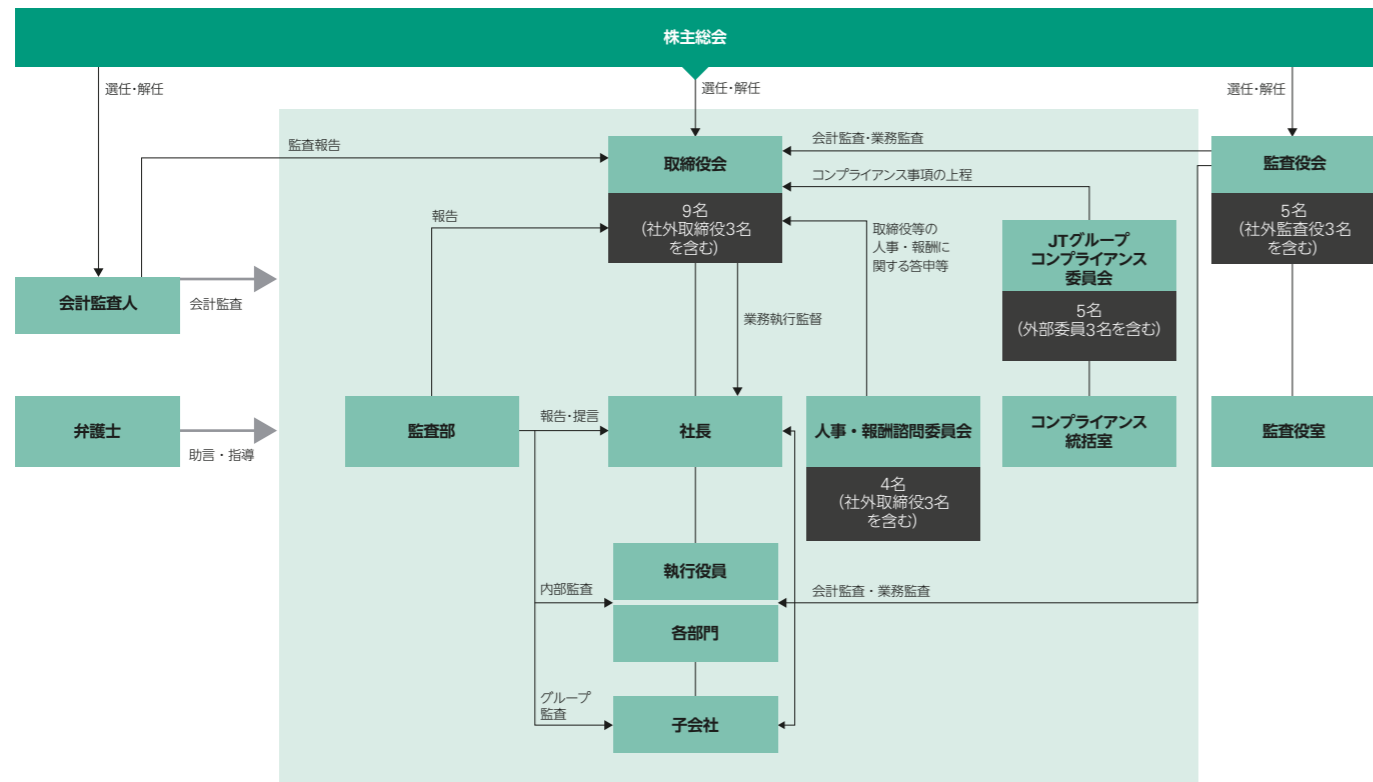
##### 日本たばこ産業株式会社法

当社は、製造たばこの製造、販売及び輸入に関する事業を経営することを目的として、「日本たばこ産業株式会社法」に基づいて設立された株式会社です。日本政府は、この法律において、常時、当社の発行済株式総数(種類株式\*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、新株予約権もしくは新株予約権付社債を交付しようとするときは、財務大臣の認可を受けなければなりません。この法律では、財務大臣の認可を受けて、当社が製造たばこの製造、販売及び輸入の事業ならびにこれに付帯する事業のほか、会社の目的を達成するために必要な事業を行うことが認められています。取締役、執行役員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、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。

\* 種類株式：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  
\*\* 復興財源確保法：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

##### コーポレート・ガバナンス体制 (2019年3月20日現在)



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/>



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、次の通り定めています。

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

取締役会は、原則毎月1回の開催に加え、必要に応じ機動的に開催し、会社法で取締役会の決議を要すると定められた重要な事業計画、重要な財産の処分及び譲受、多額の借財、重要な契約の締結等の決定を行うとともに、その他の重要事項を決定します。また、取締役会は、業務執行を監督するため、取締役に對し、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。2018年度は15回開催し、経営計画の策定等の重要事項について審議しました。

構成

9名(うち、社外取締役3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



寺嶋 正道\*

代表取締役社長



岩井 陸雄\*

代表取締役副社長



見浪 直博\*

代表取締役副社長



廣渡 清栄\*

代表取締役副社長



山下 和人\*

取締役



幸田 真音

取締役(社外取締役)



渡邊 光一郎

取締役(社外取締役)



長嶋 由紀子

取締役(社外取締役)

生年月日：1951年3月21日生  
任期：2018年3月から2年  
所有株式数：9,100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12月  
株式会社読売新聞グループ  
本社監査役

2012年12月  
内閣官房参与

2014年6月  
当社取締役会長(現任)

(重要な兼職の状況)  
株式会社大垣共立銀行  
社外取締役

生年月日：1965年11月26日生  
任期：2018年3月から2年  
所有株式数：19,000株

1989年4月  
当社入社

2005年7月  
当社秘書室長

2008年7月  
当社経営企画部長

2011年6月  
当社執行役員 企画責任者 兼  
食品事業担当 兼  
経営企画部長

2012年3月  
当社執行役員 企画責任者 兼  
食品事業担当

2012年6月  
当社執行役員 企画責任者

2013年6月  
当社取締役 JT International  
S.A. Executive Vice President

2018年1月  
当社執行役員社長

2018年3月  
当社代表取締役社長(現任)

生年月日：1960年10月29日生  
任期：2018年3月から2年  
所有株式数：23,800株

1983年4月  
日本専売公社入社

2003年6月  
当社経営企画部長

2004年7月  
当社経営戦略部長

2005年6月  
当社執行役員 食品事業本部  
食品事業部長

2006年6月  
当社取締役 常務執行役員  
食品事業本部長

2008年6月  
当社常務執行役員  
企画責任者

2010年6月  
当社取締役 常務執行役員  
企画責任者 兼  
食品事業本部長

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

2013年6月  
当社専務執行役員  
企画責任者

2016年1月  
当社専務執行役員  
たばこ事業本部長

2016年3月  
当社代表取締役副社長(現任)

(重要な兼職の状況)  
JT International Group  
Holding B.V. Chairman and  
Managing Director

生年月日：1964年1月21日生  
任期：2018年3月から2年  
所有株式数：12,600株

1986年4月  
当社入社

2005年12月  
当社経理部長

2010年7月  
当社財務副責任者 兼  
経理部長

2012年6月  
当社執行役員 財務責任者 兼  
経理部長

2012年7月  
当社執行役員 財務責任者

2018年1月  
当社執行役員副社長

2018年3月  
当社代表取締役副社長(現任)

(重要な兼職の状況)  
JT International Holding  
B.V. Supervisory Board  
Member

生年月日：1965年11月11日生  
任期：2018年3月から2年  
所有株式数：5,800株

1989年4月  
当社入社

2010年7月  
当社法務部長

2012年6月  
当社執行役員 法務責任者 兼  
法務部長

2014年7月  
当社執行役員 法務責任者

2015年1月  
当社執行役員 たばこ事業本部  
事業企画室長

2017年1月  
当社執行役員 人事担当

2018年1月  
当社執行役員副社長

2018年3月  
当社代表取締役副社長(現任)

生年月日：1963年2月4日生  
任期：2019年3月から1年  
所有株式数：6,400株

1986年4月  
当社入社

2007年5月  
当社たばこ事業本部  
渉外企画部長

2009年7月  
当社たばこ事業本部  
社会環境推進部長

2010年6月  
当社執行役員 たばこ事業本部  
渉外責任者

2015年1月  
当社常務執行役員 たばこ事業  
本部 中国事業部長

2019年1月  
当社専務執行役員 コンプライ  
アンス・サステナビリティマネ  
ジメント・総務担当

2019年3月  
当社取締役(現任)

生年月日：1951年4月25日生  
任期：2018年3月から2年  
所有株式数：0株

1995年9月  
作家として独立

2003年1月  
財務省財政制度等審議会 委員

2004年4月  
滋賀大学経済学部 客員教授

2005年3月  
国土交通省交通政策審議会  
委員

2006年11月  
政府税制調査会 委員

2010年6月  
日本放送協会 経営委員

2012年6月  
当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)  
作家  
株式会社LIXILグループ  
社外取締役  
株式会社日本取引所グループ  
社外取締役  
三菱自動車工業株式会社  
社外取締役

生年月日：1953年4月16日生  
任期：2018年3月から2年  
所有株式数：0株

1976年4月  
第一生命保険相互会社入社

2001年7月  
同社取締役

2004年4月  
同社常務取締役

2004年7月  
同社常務執行役員

2007年7月  
同社取締役常務執行役員

2008年4月  
同社取締役専務執行役員

2010年4月  
第一生命保険株式会社  
代表取締役社長

2016年10月  
第一生命ホールディングス  
株式会社代表取締役社長

2017年4月  
同社代表取締役会長  
第一生命保険株式会社  
代表取締役会長

2018年3月  
当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)  
第一生命ホールディングス  
株式会社代表取締役会長  
第一生命保険株式会社  
代表取締役会長

生年月日：1961年4月4日生  
任期：2019年3月から1年  
所有株式数：0株

1985年4月  
株式会社リクルート  
(現株式会社リクルートホール  
ディングス)入社

2006年4月  
同社執行役員

2008年1月  
株式会社リクルートスタッフィ  
ング代表取締役社長

2012年10月  
株式会社リクルートホールディ  
ングス執行役員

2016年6月  
同社常勤監査役

2018年4月  
株式会社リクルート常勤監査役

2019年3月  
当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)  
株式会社リクルートホールディ  
ングス常勤監査役  
株式会社リクルート常勤監査役

## 社外取締役インタビュー



幸田 真音  
取締役

渡邊 光一郎  
取締役

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社外取締役を選任しております。

2012年、2018年からそれぞれ社外取締役を務める幸田 真音氏、渡邊 光一郎氏にJTグループのコーポレート・ガバナンスについてお話を伺いました。

社外取締役として、ご自身の役割をどのようにお考えですか？

### 渡邊取締役

#### 投資家側、企業側、双方の経験を生かし、4Sモデルの追求に貢献

私は生命保険事業出身で、元々機関投資家として、スチュワードシップコードに基づき、企業に行動を要求する側にいました。しかし、2010年の株式会社化と上場を通じて、コーポレート・ガバナンスの強化を求めると、求められる側の両方の立場を経験することとなりました。社長として、両方の狭間に立って、企業経営とは何か、ガバナンスの強化とは何か、企業の持続的な成長は何かということについて非常に考えさせられました。

特にこれからは、例えばROEを重視する経営は当然大切ではあるものの、本当にそれだけでよいのでしょうか。むしろ日本に由来からある「三方よし」に代表される、いわばJTの4Sモデルのような思考が、特にリーマンショック以降、世界的に主流になってきているように感じています。JTが4Sモデルで追求しようとしていることについて、私自身が培ってきた経験が役に立てばと考えています。

### 幸田取締役

#### 常にポジティブな違う風を吹き込み、変化や危機に対するよりよい意思決定につなげる

JTは几帳面で誠実で、一致団結して進んでいく力強さがあります。ただ、変化や危機に直面したときの対応には、もっと



多様性があってもよいと思っています。外的変化にさらされたとき、異質な存在によって内部もかき回されると、それが落ち着いた後、組織は変化の前よりずっと強靱になるものです。7年近く社外取締役を務めてきましたが、JTには大きな可能性があると信じていますので、私自身は常にアウトサイダーとして、外からの新鮮な空気を吹き込む存在でありたいと思っています。

私は作家として独立する以前は米国系金融機関で働いていましたが、職務の性質上ビジネスカルチャーの異なる人同士の接点にいる経験が多く、その時に感じた疑問や解決策が社外取締役を務める上で生きていて感じています。

JTのガバナンス体制についてどのように感じていらっしゃいますか？

### 渡邊取締役

#### 4Sモデルという経営理念をベースとし、変革力が強み

変革力を持ったガバナンス体制であると認識しています。JTは、グローバル展開する中で模索しながら、日本本社のガバナンス体制とグローバルのガバナンス体制の調和を図り、連携体制を取るという新たなガバナンス体制を築いてきました。日本のよさを生かし、あるいは日本のマーケットの強さを生かしながら、なおかつグローバルでも成功するためのガバナンスモデルという点では、日本企業の中でも数少ない成功モデルであると思っています。この変革力はJTの強みであり、今後もガバナンスの更なる向上に生かしていくことができると感じています。

### 幸田取締役

#### 乗り越えようとする気概が推進力となり、果敢な意思決定を可能としている

JTはM&Aを推し進めてきました。M&Aはあえて自ら有事を取り込むことも言えますが、その原動力は危機感だと思っています。専売公社から民間企業になった後、たばこの輸入関税ゼロ化、マールボロのライセンス契約終了など、JTは何度も大きな波にさらされながら生き残ってきました。その後も環境変化に対し、適切な危機感とそれを乗り越えていこうという責任感とで成長のチャンスに変えてきました。常に存在する緊張感が、困難を乗り越えるエネルギーになり組織の行動力となって、果敢な意思決定を可能にしていると私はみています。危機や逆風を前向きに捉え、その都度推進力にしてきたことは、誇ってよいと私は思っています。

更にJTグループが企業価値を高めるためにはどのようなことが必要とお考えでしょうか？

### 幸田取締役

#### 外部とのコミュニケーションを強化し、様々な取り組みについて、真に理解していただくこと

たばこ産業への社会の視線が年々厳しくなっている中で、JTという企業をどうやってステークホルダーに理解しても



らうか、その努力と工夫が今は強く求められています。JTはいささか謙虚すぎるといふか、遠慮がちという印象があります。社外取締役に就任以来、JTが取り組んでいる様々なことについて、どうしたらステークホルダーに正しく本質を理解してもらえるのか、ここにもっとエネルギーを割く必要があるとずっと言い続けてきました。施策を実現することへのエネルギーはもちろん必須ですが、それと同じくらのエネルギーをコミュニケーションにも注がないといけない時代です。それほど、逆風が強くなっているのも事実です。外部とのコミュニケーションの多様化と強化、これが今JTに必要なことだと考えています。

### 渡邊取締役

#### 次の持続的な成長をつくっていくという意識と変化活用力を持って欲しい

現状では、見渡せばリスクがあり、その中に経営があります。「変化は摩擦を生み、摩擦は進歩を生む」と考えています。将来をバックキャストするような課題意識から、どのようなイノベーション、より大きな意味では変化活用力を生むか、その視点が必要になってくると思っています。Society 5.0 for SDGsは、デジタルイノベーションが更に進展し、従来の想定を超える社会構造の大きな変化の中、多様性に基づく創造性といった人の要素を強化していこうという、日本が提唱する目指すべき社会像です。これは4Sモデルという「人」の要素を明確に入れたJTの経営理念と重なるものです。Society 5.0を目指す世の中では、JTが今まで培ってきた変化対応力や人財力はむしろ生かされやすくなると思っています。どういう一歩を踏み出したなら新しい時代に対応できる事業モデルになるのか、JTにはそういった発想をもっと抱いて、次の持続的な成長をつくっていくという意識を持って欲しいと思っています。今まででもそうだったはずですし、RRPもそういう視点があればこそ展開できるものはず。持続的な成長とは何か、それは変化活用力から生まれると思っています。



## Corporate Governance

意思決定・業務執行・監督

### 監査役会

監査役会は、株主の負託を受けた独立の機関として、業務監査及び会計監査を行っています。経営・法律・財務・会計等の経験を有する5名の監査役で構成され、うち3名は社外監査役です。監査役は、職務を遂行するために、取締役、執行役員及び従業員に対する報告徴求権、取締役の違法行為差止

請求権や、取締役と会社間の訴訟における会社の代表権、監査役会による会計監査法人の解任権などの権限を有しています。なお、業務監査、会計監査の結果は、監査報告書として株主総会に報告されます。取締役及び執行役員は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合には、当該事実その他の会社の経営に関する重要な事項等について、

監査役会に報告を行わなければなりません。監査役は取締役会に加えその他重要な会議に出席でき、取締役等は、監査役から重要な文書の閲覧、実地調査、報告が求められたときには迅速かつ適切に対応しています。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、連携しています。

### 構成

5名(うち、社外監査役3名)

### 社外役員の独立性

監督機能強化の観点から、当社は、社外取締役幸田 真音氏、渡邊 光一郎氏及び長嶋 由紀子氏、ならびに社外監査役大林宏氏及び吉國 浩二氏について、金融商品取引所が定める独立役員に指定しています。社外監査役三村 亨氏は、金融商品取引所が定める独立役員の要件を満たしていますが、過去に財務省での勤務経験があることから、当社の独立性基準に照らし、独立役員には指定していません。なお、同氏は、財務省の要職を退任してから、7年以上経っています。

### 「社外役員の独立性基準」

当社は、2012年4月26日の取締役会において「社外役員の独立性基準」を制定しました。当該独立性基準においては、当社の独立社外役員は、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

### 人事・報酬諮問委員会

人事・報酬諮問委員会は、従来の経営人財成長支援会議及び報酬諮問委員会の機能を統合し、2019年3月20日に新たに設置した取締役会の任意の諮問機関です。本委員会の設置は、委員会において経営幹部候補者群の成長支援、取締役・監査役候補者の選定及び役付取締役・業務を執行する取締役の解職についての審議、ならびに取締役・執行役員の報酬に関する事項についての審議を経て取締役会へ答申等を行い、もって取締役会の意思決定における客観性と透明性をより一層高め、取締役会の監督機能の充実を図ることを目的としています。人事・報酬諮問委員会は、取締役会長と独立社外取締役3名の4名で構成されており、取締役会長を委員長として、年に1回以上開催することとしています。

### 社外役員のサポート体制

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

### 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(68ページ)

<b>永田 亮子</b> 常勤監査役	<b>山本 博</b> 常勤監査役	<b>三村 亨</b> 常勤監査役(社外監査役)	<b>大林 宏</b> 監査役(社外監査役)	<b>吉國 浩二</b> 監査役(社外監査役)
<b>生年月日:</b> 1963年7月14日生 <b>任期:</b> 2019年3月から4年 <b>所有株式数:</b> 12,400株	<b>生年月日:</b> 1963年11月29日生 <b>任期:</b> 2019年3月から4年 <b>所有株式数:</b> 0株	<b>生年月日:</b> 1955年12月26日生 <b>任期:</b> 2019年3月から4年 <b>所有株式数:</b> 0株	<b>生年月日:</b> 1947年6月17日生 <b>任期:</b> 2019年3月から4年 <b>所有株式数:</b> 0株	<b>生年月日:</b> 1952年9月7日生 <b>任期:</b> 2019年3月から4年 <b>所有株式数:</b> 0株
<b>1987年4月</b> 当社入社	<b>1987年4月</b> 当社入社	<b>1979年4月</b> 大蔵省入省	<b>1970年4月</b> 司法修習生	<b>1975年4月</b> 日本放送協会入社
<b>2001年4月</b> 当社食品事業本部 食品事業部商品統括部長	<b>2008年7月</b> 当社たばこ事業本部 資材部長	<b>2010年7月</b> 金融庁総務企画局審議官 兼 公認会計士・監査審査会事務局長	<b>1972年4月</b> 検事任官	<b>2003年6月</b> 同協会報道局経済部長
<b>2008年6月</b> 当社執行役員 食品事業本部 飲料事業部長 兼 食品事業部商品統括部長	<b>2012年6月</b> 当社監査部長	<b>2011年7月</b> 財務省近畿財務局長	<b>2001年5月</b> 法務省保護局長	<b>2005年6月</b> 同協会横浜放送局長
<b>2008年7月</b> 当社執行役員 食品事業本部 飲料事業部長	<b>2019年3月</b> 当社常勤監査役(現任)	<b>2012年1月</b> 防衛省大臣官房審議官	<b>2002年1月</b> 同省大臣官房長	<b>2007年6月</b> 同協会経営委員会事務局長
<b>2010年7月</b> 当社執行役員 飲料事業部長		<b>2012年9月</b> 同省人事教育局長	<b>2004年6月</b> 同省刑事局長	<b>2010年2月</b> 同協会理事
<b>2013年6月</b> 当社執行役員 CSR担当		<b>2012年9月</b> 同省人事教育局長	<b>2006年6月</b> 同省法務事務次官	<b>2012年4月</b> 同協会専務理事
<b>2018年1月</b> 当社執行役員 社長付		<b>2013年7月</b> 同省防衛研究所長	<b>2007年7月</b> 札幌高等検察庁検事長	<b>2017年4月</b> 事業構想大学院大学副学長・教授(現任) 学校法人法政大学監事(現任)
<b>2018年3月</b> 当社常勤監査役(現任)		<b>2014年7月</b> 同省経理装備局長	<b>2008年7月</b> 東京高等検察庁検事長	<b>2019年3月</b> 当社社外監査役(現任)
		<b>2015年10月</b> 同省防衛審議官	<b>2010年6月</b> 検事総長	
		<b>2016年9月</b> 損保ジャパン日本興亜総合研究所株式会社社理事長	<b>2011年3月</b> 弁護士登録	
		<b>2017年10月</b> 株式会社エルテス取締役	<b>2015年3月</b> 当社社外監査役(現任)	
		<b>2018年3月</b> 弁護士登録	<b>(重要な兼職の状況)</b> 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	
		<b>2019年3月</b> 当社社外常勤監査役(現任)	<b>(重要な兼職の状況)</b> 芝総合法律事務所弁護士	

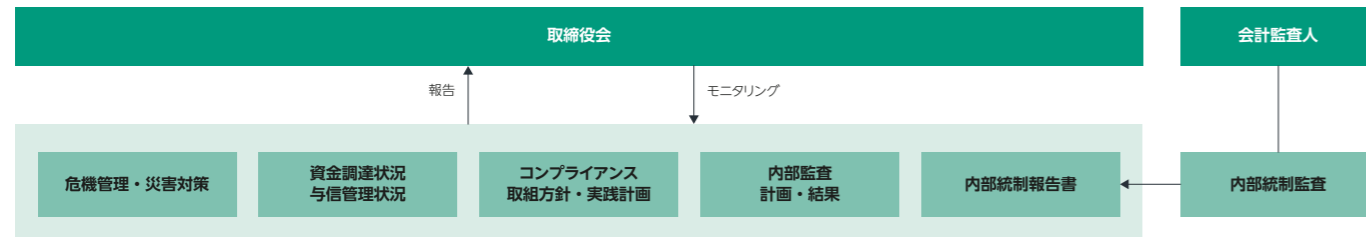
## 内部統制及びリスクマネジメント体制

### 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）、財務報告の信頼性を確保するための体制、及びリスク管理体制、ならびに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と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及び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

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。2018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。

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。

### 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、四半期ごとに財務責任者を通じて社長及び取締役会に報告を行っています。

#### 危機管理・災害対策

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

リスクファクター (48ページ)

### 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、記録及び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、検討及び評価結果について、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。



## 役員の報酬

### 役員報酬等の決定方法

当社は、報酬諮問委員会において、当社の取締役、執行役員の報酬の方針、制度、算定方法等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。

報酬諮問委員会の答申を踏まえ、当社における役員報酬の基本的な考え方は以下の通りとしています。

- 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

これらに基づき、役員報酬は、月例の「基本報酬」に加え、単年度の業績を反映した「役員賞与」及び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本立てとしています。当該「株式報酬型ストックオプション」については、株主価値の増大へのインセンティブとなる中長期の企業価値向上と連動した報酬として、2007年に導入しました。

取締役の報酬構成については、以下の通りとしています。

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」に一本化しています。監査役は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役割に照らし、「基本報酬」に一本化しています。

なお、当社の取締役及び監査役に対する報酬総額の上限は、第34回定時株主総会(2019年3月)において承認を得ており、取締役の総数に対して年額12億円、監査役の総数に対して年額2億4千万円となっています。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」の上限についても、第34回定時株主総会において承認を得ており、年間960個及び年額2億4千万円となっています。なお、毎期の割当個数につきましては、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。

取締役の報酬等の額については、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た上で、報酬諮問委員会での審議を踏まえ、承認された報酬上限額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。また、監査役は報酬額についても、同様にベンチマーキングした上で、承認された報酬上限額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

なお、2019年3月20日に、報酬諮問委員会の機能を、新たに設置した人事・報酬諮問委員会に統合しています。これにより、上述の報酬諮問委員会の機能については、今後、人事・報酬諮問委員会が担います。報酬諮問委員会については、2018年度は2回開催し、役員報酬の水準等について審議・答申を行っています。

\* 新株予約権者は、当社の取締役、監査役及び執行役員のいずれの地位をも喪失した場合に限り、新株予約権を行使できるものとしており、今後もこの行使条件を変更する予定はありません。

2018年12月31日終了年度における役員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*	ストックオプション 報酬	
取締役(社外取締役を除く)	655	369	176	109	8
監査役(社外監査役を除く)	94	94	—	—	3
社外役員	70	70	—	—	5
<b>計</b>	<b>818</b>	<b>533</b>	<b>176</b>	<b>109</b>	<b>16</b>

\*役員賞与は、支給予定の額を記載しています。

2018年12月31日終了年度における連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結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	
寺畠 正道	代表取締役	JT	89	65	25	<b>179</b>
岩井 睦雄	代表取締役	JT	63	45	19	<b>126</b>

2018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	2018年6月15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68,800株、 執行役員に対し109,400株、合計178,200株(新株予約権1個につき200株)

## 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

たばこ規制環境は、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(FCTC)」を契機に、年々厳しくなる傾向にあります。

当該条約は、喫煙の広がりや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(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(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。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。当該条約発効後、締約国会議(COP)が定期的に開催され、各条項にかかるガイドラインや議定書(FCTCとは別に批准・受諾などを要する)を策定するなど、締約国間で議論を継続しています。(なお日本政府は2004年6月に当該条約を受諾)

各国の具体的規制として、当社の重要市場であるロシアにおいては、2013年2月にたばこ製品の店頭陳列規制、販売場所規制、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喫煙禁止、不法取引対策などを含む包括的たばこ規制法が成立し、同年6月から段階的に施行されております。

また、EUにおいては、2001年7月に公布された「EUたばこ製品指令」が改定され、たばこ製品の包装・表示規制の強化、たばこ製品の添加物規制、電子たばこ製品関連規制、不法品対策等を含むその改定指令が、2014年5月に発効し、各加盟国で本指令に基づく法制化がなされております。

さらに、2012年12月に、豪州が規定のフォントスタイル及びフォント色での製品名の刷記を除き、たばこパッケージにロゴ・ブランドイメージ又は販促文言を刷記することを禁止するプレーンパッケージ規制を導入しております。現在、同様の規制が、フランス、英国、ノルウェー、アイルランド、ニュージーランドで導入済みであり、複数国が施行を採択、または導入を検討している状況にあります。

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、規則の正確な内容を予測することは困難ですが、当社グループは、国内外において、上記のような規制を含む様々な規制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、2018年12月には財務省の財政制度等審議会たばこ事業等分科会において「注意文言表示規制・広告規制の見直し等について」がまとめられました。これによれば、製造たばこの包装における注意文言表示について、最新の科学的知見に即した文言の追加・改定及び文言の表示面積を50%以上へ拡大する等の新たな表示方法へ、2020年7月1日までに、全面的に切り替えることが適当とされています。また、広告規制については、今後見直しが行われる広告指針を踏まえ、インターネット広告等について、未成年者を対象としないためのより実効性の高い措置を講じる、店頭広告の大きさや掲示方法について、新たに必要な制限を行う等、自主規準の改定等による見直しを行うことが、業界に対して求められています。当社としては、今後、定められる業界統一の規準に則り対応していきます。

更に、受動喫煙防止の観点から2018年7月には改正健康増進法が改正され、2020年4月までに段階的に施行されます。飲食店の例外措置はあるものの、施設管理者の判断により、全面禁煙を適用する施設が増加していく可能性もあります。加えて各自治体単位で受動喫煙を防止する独自条例を策定するケースが増加しており、こうした傾向は今後も継続していくものと予測しています。

##### たばこ事業法について

製造たばこの特定販売業者(自ら輸入した製造たばこの販売を行う者)と卸売販売業者は、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。

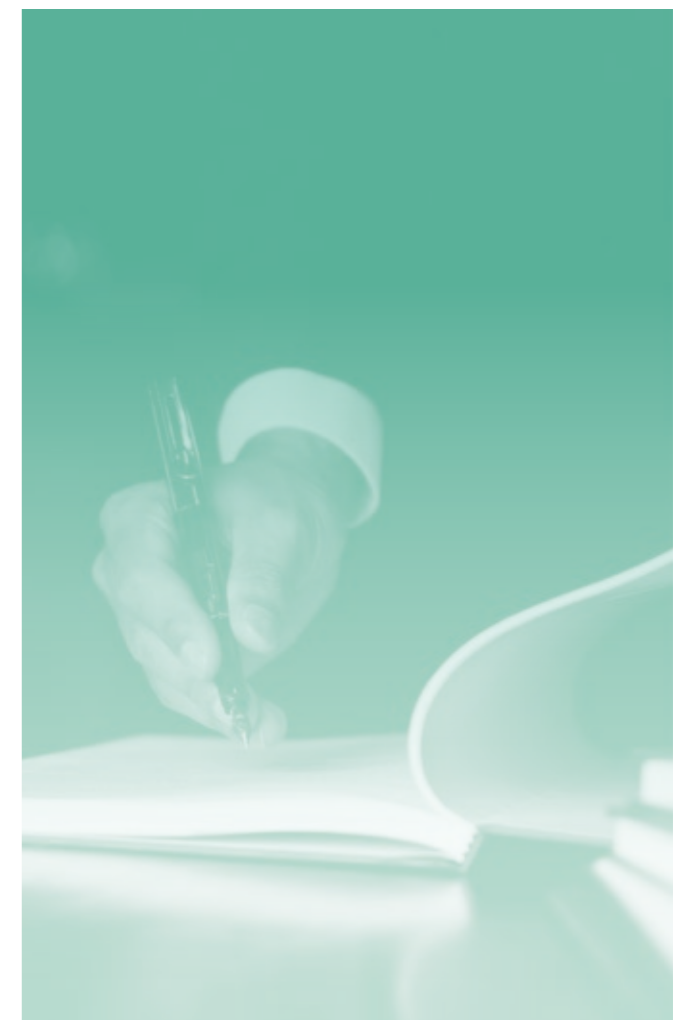
なお、2003年11月、たばこ事業法施行規則が改正され、製造たばこの包装に表示するたばこの消費と健康に関する注意文言の見直しが行われました。加えて、「マイルド」「ライト」等の用語を使用する場合には、消費者にたばこの消費と健康との関係に関して誤解を生じさせないため、それらの用語は健康に及ぼす影響が他のたばこと比べて小さいことを意味するものではない旨を明らかにする文言をそれらの用語を使用しているたばこの包装に表示しなければならないとの規定が設けられています。2005年7月1日から、製造たばこの販売に際しては、これらの規定に従っています。

##### マーケティングにおける自主規制について

##### JTグローバルマーケティング原則

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

詳しくは、当社グループウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.jti.co.jp/tobacco/responsibilities/marketing\\_principles/](https://www.jti.co.jp/tobacco/responsibilities/marketing_principles/)



## 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・販売及びプロモーション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年ごと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。また、薬価制度の抜本改革により、毎年薬価改定、新薬創出・適応外薬解消等促進加算制度対象品目の絞り込み、長期収載品の後発品置き換え率に応じた段階的薬価引き下げ等が行われることとなります。

## 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をその責務と定めるほか、事業活動に係る食品その他の物に関する正確かつ適切な情報提供に努めなければならないとしています。また、食品衛生法は、飲食に起因する衛生上の危害の発生を防止することを目的としており、食品等事業者は、食品、添加物、器具または容器包装について自らの責任においてそれらの安全性を確保するために、知識及び技術の習得、原材料の安全性確保、自主検査の実施その他必要な措置を講じるよう努めなければならないとしています。更に、食品表示法に基づき、アレルギーや賞味期限、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等に基づき当社グループが責任を負担するものを合わせて、2018年12月31日現在21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「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、2018年12月31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などとして、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多大な関心を持ち、今後の動向を注視してまいります。



## The Board of Directors, Audit & Supervisory Board, and Executive Officers

### 取締役、監査役及び執行役員

2019年3月20日現在

#### 取締役

##### 取締役会長

丹呉 泰健

##### 代表取締役社長

寺島 正道

##### 代表取締役副社長

岩井 睦雄

見浪 直博

廣渡 清栄

##### 取締役

山下 和人

幸田 真音\*

渡邊 光一郎\*

長嶋 由紀子\*

\* 取締役 幸田 真音、渡邊 光一郎及び長嶋 由紀子は、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

永田 亮子

山本 博

三村 亨\*\*

##### 監査役

大林 宏\*\*

吉國 浩二\*\*

\*\* 監査役三村 亨、大林 宏及び吉國 浩二は、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

寺島 正道

最高経営責任者

##### 副社長

岩井 睦雄

たばこ事業本部長

見浪 直博

最高財務責任者、コミュニケーション担当

廣渡 清栄

コーポレート・医薬事業・食品事業担当

##### 専務執行役員

山下 和人

コンプライアンス・サステナビリティマネジメント・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

福地 淳一

たばこ事業本部 事業企画・渉外担当

清川 栄一

たばこ事業本部 セールス担当

##### 執行役員

小倉 健資

たばこ事業本部 原料担当

伊熊 浩之

たばこ事業本部 品質保証担当

中島 康裕

たばこ事業本部 RRPディベロップメント担当

廣末 秀一

たばこ事業本部 マーケティング担当

三木 啓介

たばこ事業本部 R&D担当

小柳 明弘

たばこ事業本部 製造担当

小口 徹

たばこ事業本部 中国事業部長

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

川股 篤博

食品事業担当

山田 晴彦

法務担当

前田 勇氣

企画担当

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

柴山 武久

デジタルイゼーション担当

菊池 孝徳

総務担当

小川 千種

サステナビリティマネジメント担当

森 功一

人事担当

## Members of the JTI Executive Committee

### JTIのExecutive Committeeメンバー

2019年1月1日現在

**Eddy Pirard**

President and Chief Executive Officer

**Koji Shimayoshi 嶋吉 耕史**

Deputy CEO and Executive Vice President, Business Development and Corporate Strategy

**Roland Kostantos**

Chief Operating Officer

**Vassilis Vovos**

Senior Vice President, Finance, IT, and Chief Financial Officer

**Howard Parks**

Senior Vice President, Human Resources and Chief Compliance Officer

**Daniel Torras**

Senior Vice President, Reduced-Risk Products

**Suzanne Wise**

Senior Vice President, Corporate Development

**Wade Wright**

Senior Vice President, Legal and Regulatory Affairs

**Bilgehan Anlas**

Regional President, Middle East, Near East, Africa, Turkey and Worldwide Duty-Free

**Yves Barbier**

Senior Vice President, Marketing and Sales

**Antoine Ernst**

Senior Vice President, Chief Transformation Officer

**Stefan Fitz**

Regional President, Western Europe

**Marchant Kuys**

Regional President, Americas

**Hiroyuki Miki 三木 啓介**

Senior Vice President, Research and Development, Chief Quality Officer

**Jorge da Motta**

Regional President, Asia Pacific

**Andrew Newton**

Senior Vice President, Global Supply Chain

**Kevin Tomlinson**

Regional President, Eastern Europe

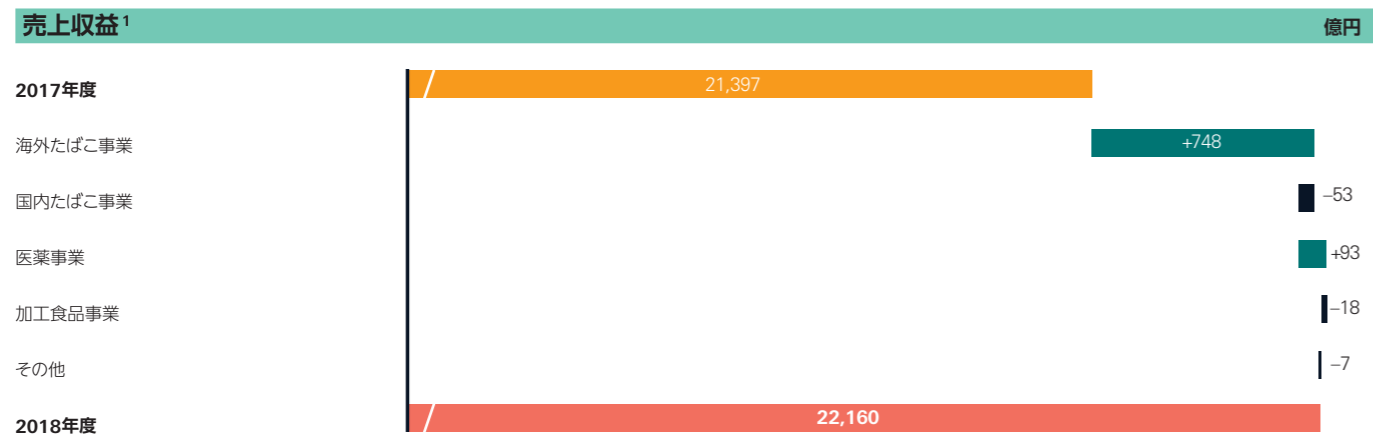


## Financial Review

### 財務概況

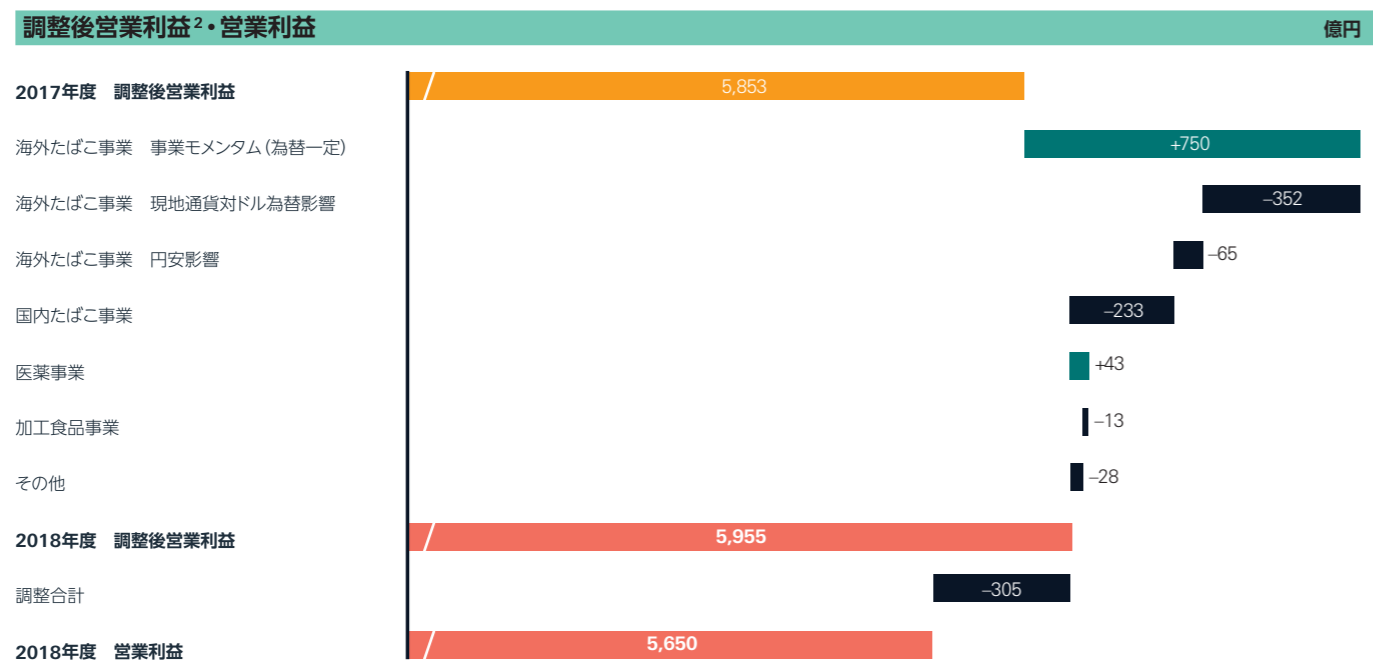
### 業績についての解説

2018年度(2018年12月31日終了年度)



海外たばこ事業において、主に新興国通貨安に伴うネガティブな為替影響及び国内たばこ事業におけるRMC販売数量減少影響を受けたものの、海外たばこ事業における単価上昇効果及び買収による数量効果に加えて、国内たばこ事業におけるRRP

関連売上収益の増加及びRMC単価上昇効果、医薬事業におけるロイヤリティ収入の増加により、前年度比763億円の増収(同+3.6%)の22,160億円となりました。



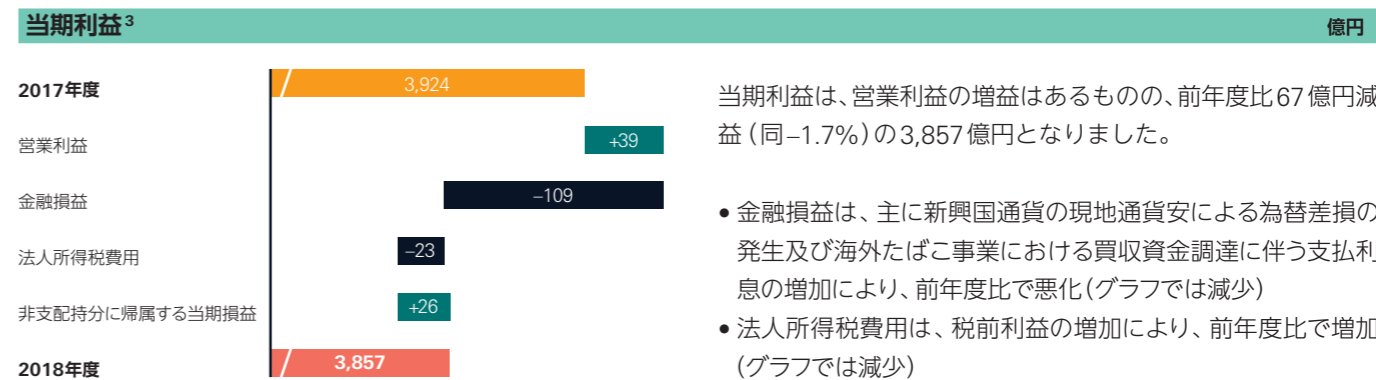
調整後営業利益は、ネガティブな為替影響を受けたことにより、前年度比102億円の増益(同+1.7%)の5,955億円となりました。

- 海外たばこ事業では、ネガティブな為替影響や買収を行った市場における事業強化に向けた投資の増加があったものの、売上収益の増加により増益(前年度に発生した一過性の損失を除いても同様)
- 国内たばこ事業では、RMC販売数量の減少影響及び販促費の増加をRRP 関連売上収益等の増加影響及びポジティブな紙巻単価効果が一部相殺も、減益

- 医薬事業については、研究開発費の追加はあるも売上収益の増加により増益

為替一定ベース調整後営業利益は、前年度比8.9%増となりました。

営業利益は、買収に伴い生じた無形資産に係る償却費の増加等があったものの、調整後営業利益の増益及び不動産関連売却益の増加により、前年度比0.7%増の5,650億円となりました。



当期利益は、営業利益の増益はあるものの、前年度比67億円減益(同-1.7%)の3,857億円となりました。

- 金融損益は、主に新興国通貨の現地通貨安による為替差損の発生及び海外たばこ事業における買収資金調達に伴う支払利息の増加により、前年度比で悪化(グラフでは減少)
- 法人所得税費用は、税前利益の増加により、前年度比で増加(グラフでは減少)

**事業セグメント別売上収益の内訳**

事業セグメント	億円	
	2017年度	2018年度
<b>売上収益</b>	21,397	<b>22,160</b>
国内たばこ事業	6,268	<b>6,214</b>
自社たばこ製品売上収益 <sup>4</sup>	5,906	<b>5,824</b>
海外たばこ事業	12,376	<b>13,123</b>
自社たばこ製品売上収益 <sup>5</sup>	11,770	<b>12,507</b>
医薬事業	1,047	<b>1,140</b>
加工食品事業	1,631	<b>1,614</b>
その他	75	<b>68</b>

**平均為替レート**

	2017年度 平均	2018年度 平均
USD/円	112.16	<b>110.44</b>
USD/円/RUB	58.35	<b>62.68</b>
USD/円/GBP	0.78	<b>0.75</b>
USD/円/EUR	0.89	<b>0.85</b>

**事業セグメント別調整後営業利益及び営業利益**

事業セグメント	億円	
	2017年度	2018年度
全社 営業利益	5,611	<b>5,650</b>
国内たばこ事業	2,158	<b>1,925</b>
海外たばこ事業	3,256	<b>3,395</b>
医薬事業	241	<b>263</b>
加工食品事業	54	<b>29</b>
その他/消去	(98)	<b>38</b>
調整合計 <sup>6</sup>	(242)	<b>(305)</b>
国内たばこ事業	(164)	<b>(165)</b>
海外たばこ事業	(257)	<b>(450)</b>
医薬事業	—	<b>(21)</b>
加工食品事業	0	<b>(12)</b>
その他/消去	180	<b>344</b>
全社 調整後営業利益	5,853	<b>5,955</b>
国内たばこ事業	2,323	<b>2,090</b>
海外たばこ事業	3,513	<b>3,845</b>
医薬事業	241	<b>284</b>
加工食品事業	54	<b>41</b>
その他/消去	(278)	<b>(306)</b>

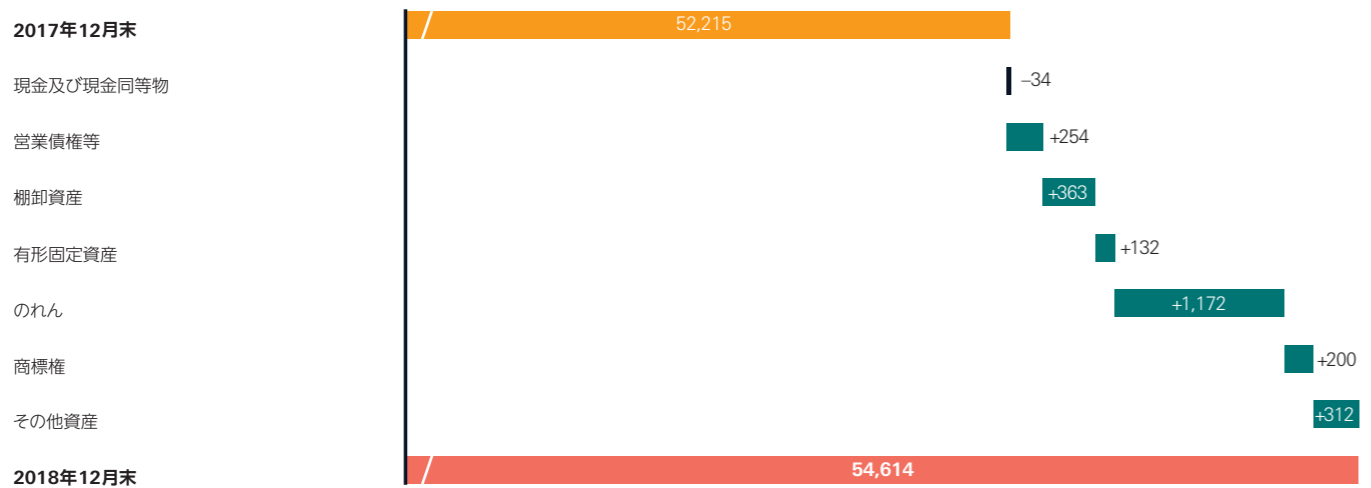
- 事業部ごとの売上収益、自社たばこ製品売上収益、調整後営業利益に関する分析については、「事業概況」をご覧ください。

1: たばこ税及びその他の代理取引取扱高を除く。また2018年度より、IFRS第15号の適用に伴い、従来、販売費及び一般管理費等としていた一部の項目を売上収益の控除として会計処理  
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)\*  
3: 親会社所有者に帰属する当期利益を表示  
4: 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/RRP関連の売上を含む  
5: 海外たばこ事業: 物流事業/製造受託等を除き、水たばこ/RRPの売上を含む  
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±ストラクチャリング収益及び費用等

## 業績についての解説

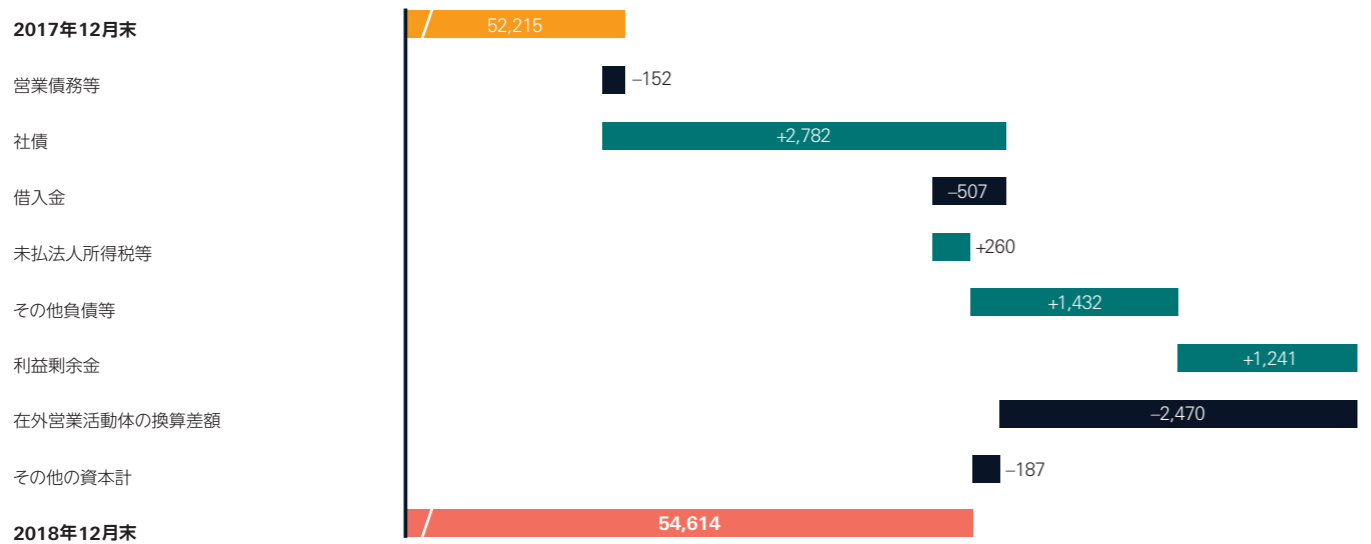
2018年度(2018年12月31日終了年度)

### 連結財政状態計算書(資産の部) 億円



- 資産合計は、主に海外たばこ事業における買収に関わるのれん及び商標権等の大幅な増加等により、前年度比2,399億円増加の54,614億円となりました。

### 連結財政状態計算書(負債・資本の部) 億円



- 負債合計は、主に海外たばこ事業における買収資金調達により社債が増加し、3,815億円増加の27,610億円となりました。
- 資本合計は、在外営業活動体の換算差額の減少等により、1,416億円減少の27,004億円となりました。

### 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年に英国ギャラハー社を買収し、現在70以上の国と地域で事業を展開、130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財務報告基準(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2018年度より、IFRS第15号の適用に伴い、従来、販売費及び一般管理費等としていた一部の項目を売上収益の控除または売上原価として会計処理しております。

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。

### 自社たばこ製品売上収益

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収益等を除き、国内免税販売/中国事業/RRP関連の売上を含みます。海外たばこ事業においては、物流事業/製造受託等を除き、水たばこ及びRRPに係る売上収益が含まれます。

### 調整後営業利益

当社グループの業績の有用な比較情報として、営業利益(損失)から買収に伴い生じた無形資産に係る償却費、調整項目(収益及び費用)を加え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。

### 3. 2018年度の事業実績について

#### (1) 2018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、70~71ページをご参照ください。

2018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、72ページをご参照ください。

事業部ごと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な、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。

2018年度において、当社グループでは、全体で1,598億円の設備投資を実施しました。

設備投資額	億円	
	2017年度	2018年度
<b>合計</b>	1,409	<b>1,598</b>
国内たばこ事業	515	<b>554</b>
海外たばこ事業	684	<b>757</b>
医薬事業	62	<b>113</b>
加工食品事業	104	<b>127</b>
その他/消去	43	<b>46</b>

国内たばこ事業については、RRP関連の製造設備投資を中心に554億円の設備投資を行いました。海外たばこ事業については、海外工場への製造設備投資を中心に757億円の設備投資を行いました。医薬事業については、主に安全性研究所及び医薬探索研究所合同施設の新築等、113億円の設備投資を行いました。加工食品事業については、生産体制増強及び最適生産体制に向けた工場建設・設備等に127億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及び借入金で充当しております。

#### 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、2019年度の設備投資計画は、1,560億円としています。

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となっております。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

2018年度の期末配当金については、1株当たり75円としました。従い、2018年度の年間配当金は、中間配当金75円を含め、2017年度から10円増の150円となります。

また、会計処理上は2018年度に関する期末配当金は翌年度に認識されるため、2018年度の財務諸表には、前年度期末配当金（基準日2017年12月31日）と2018年度の間配当金（基準日2018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。

#### 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。

資本管理	億円	
	2017年 12月31日 現在	2018年 12月31日 現在
有利子負債	7,558	9,876
現金及び現金同等物	(2,855)	(2,821)
純有利子負債	4,703	7,055
資本（親会社の所有者に帰属する持分）	27,617	26,306

#### 自己株式の取得

当社は2018年12月31日現在、208,576,641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：10.43%）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となります。

なお、2019年2月7日開催の取締役会において、500億円または2,300万株を上限に自己株式を取得することを決定しました。取得期間は2019年2月8日～2019年4月22日とし、信託方式による市場買付となります。

#### 6. 財務活動について

当社グループ財務部は、最適な財務リスクマネジメントに基づき財務戦略を策定し、安定的かつ効率的なグループ全体の財務サポートを実施しております。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。

#### 7. キャッシュ・フロー実績について

##### 2017年度及び2018年度比較

2018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、2017年度の期末に比べ34億円減少し、2,821億円となりました（2017年度・期末残高2,855億円）。

##### 営業活動によるキャッシュ・フロー

2018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などから4,614億円の収入（2017年度は4,192億円の収入）となりました。

##### 投資活動によるキャッシュ・フロー

2018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、ロシア及びバングラデシュにおける企業結合に伴う支出及び有形固定資産の取得等があったことにより、3,833億円の支出（2017年度は3,526億円の支出）となりました。

##### 財務活動によるキャッシュ・フロー

2018年度の財務活動によるキャッシュ・フローにつきましては、社債の発行による収入があった一方で、配当金の支払い及び借入金の返済等があったことから、624億円の支出（2017年度は770億円の支出）となりました。

設備投資予定			
	2019年度 億円	設備投資の主な内容・目的	資金調達の主な方法
国内たばこ事業	570	RRP関連投資及び製品スペック改善	自己資金
海外たばこ事業	800	製造関連投資	同上
医薬事業	50	研究開発体制の整備及び強化	同上
加工食品事業	80	最適生産体制構築に向けた設備投資等	同上

## 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、2018年度末現在においては、国内・海外の主要な金融機関からの4,785億円のコミットメント枠があり、そのうち100%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2017年度の期末現在3,322億円、2018年度の期末現在6,104億円、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719億円、1,293億円です。長期リース債務は2017年度の期末現在93億円、2018年度の期末現在88億円です。

2018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「ネガティブ」、S&Pが「ネガティブ」、R&Iが「安定的」となっています。

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

### (2) 短期負債

短期借入金は、2017年度の期末現在2,742億円、2018年度の期末現在1,660億円です。2018年度の期末現在、コマーシャル・ペーパーの発行残高は720億円です。短期リース債務は2017年度の期末現在13億円、2018年度の期末現在10億円です。

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、2018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/](https://www.jti.co.jp/investors/library/securities_report/)

流動性							億円
2018年度期末	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
短期借入金	1,660	1,660	—	—	—	—	—
短期リース債務	10	10	—	—	—	—	—
コマーシャル・ペーパー	720	722	—	—	—	—	—
1年内返済予定の長期借入金	124	124	—	—	—	—	—
1年内償還予定の社債	—	—	—	—	—	—	—
長期借入金	1,169	—	120	116	416	116	403
社債	6,104	—	800	833	300	1,183	3,022
長期リース債務	88	—	8	7	4	2	67
<b>合計</b>	<b>9,876</b>	<b>2,516</b>	<b>928</b>	<b>955</b>	<b>720</b>	<b>1,300</b>	<b>3,492</b>



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  
2017年及び2018年12月31日現在

資産	百万円	
	2017	2018
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	¥ 285,486	¥ 282,063
営業債権及びその他の債権	431,199	456,591
棚卸資産	612,954	649,238
その他の金融資産	14,016	35,633
その他の流動資産	361,715	385,872
小計	1,705,370	1,809,396
売却目的で保有する非流動資産	2,396	10
流動資産合計	1,707,767	1,809,406
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	745,607	758,841
のれん	1,891,210	2,008,416
無形資産	479,175	503,076
投資不動産	16,700	17,558
退職給付に係る資産	51,377	57,140
持分法で会計処理されている投資	81,253	66,807
その他の金融資産	114,970	115,046
繰延税金資産	133,425	125,109
非流動資産合計	3,513,717	3,651,993
<b>資産合計</b>	¥5,221,484	¥5,461,400

負債及び資本	百万円	
	2017	2018
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	¥ 395,733	¥ 380,516
社債及び借入金	398,182	250,466
未払法人所得税等	46,452	72,449
その他の金融負債	6,906	4,486
引当金	13,028	6,078
その他の流動負債	618,322	716,190
流動負債合計	1,478,623	1,430,185
<b>非流動負債</b>		
社債及び借入金	346,955	727,314
その他の金融負債	11,013	10,067
退職給付に係る負債	330,762	321,838
引当金	4,005	3,780
その他の非流動負債	120,779	179,274
繰延税金負債	87,319	88,497
非流動負債合計	900,833	1,330,770
<b>負債合計</b>	2,379,456	2,760,955
<b>資本</b>		
資本金	100,000	100,000
資本剰余金	736,400	736,400
自己株式	(443,636)	(442,829)
その他の資本の構成要素	(167,338)	(423,357)
利益剰余金	2,536,262	2,660,381
親会社の所有者に帰属する持分	2,761,687	2,630,594
非支配持分	80,340	69,851
資本合計	2,842,027	2,700,445
<b>負債及び資本合計</b>	¥5,221,484	¥5,461,400

## 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  
2017年及び2018年12月31日終了年度

	百万円	
	2017	2018
売上収益	¥2,139,653	<b>¥2,215,962</b>
売上原価	(843,558)	<b>(933,034)</b>
売上総利益	1,296,094	<b>1,282,928</b>
その他の営業収益	45,724	<b>48,532</b>
持分法による投資利益	6,194	<b>3,931</b>
販売費及び一般管理費等	(786,911)	<b>(770,407)</b>
営業利益	561,101	<b>564,984</b>
金融収益	4,780	<b>5,754</b>
金融費用	(27,349)	<b>(39,252)</b>
税引前利益	538,532	<b>531,486</b>
法人所得税費用	(141,783)	<b>(144,055)</b>
当期利益	¥ 396,749	<b>¥ 387,431</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	¥ 392,409	<b>¥ 385,677</b>
非支配持分	4,340	<b>1,755</b>
当期利益	¥ 396,749	<b>¥ 387,431</b>
<b>1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益(円)	¥ 219.10	<b>¥ 215.31</b>
希薄化後1株当たり当期利益(円)	218.97	<b>215.20</b>

### 営業利益から調整後営業利益への調整表

	百万円	
	2017	2018
営業利益	¥561,101	<b>¥564,984</b>
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	50,414	<b>61,772</b>
調整項目(収益)	(37,569)	<b>(40,447)</b>
調整項目(費用)	11,354	<b>9,154</b>
調整後営業利益	¥585,300	<b>¥595,463</b>

## 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  
2017年及び2018年12月31日終了年度

	百万円	
	2017	2018
当期利益	¥396,749	<b>¥387,431</b>
<b>その他の包括利益</b>		
<b>純損益に振り替えられない項目</b>		
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	9,402	<b>(8,215)</b>
確定給付型退職給付制度の再測定額	20,028	<b>(3,195)</b>
純損益に振り替えられない項目の合計	29,430	<b>(11,410)</b>
<b>後に純損益に振り替えられる可能性のある項目</b>		
在外営業活動体の換算差額	128,073	<b>(247,731)</b>
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	(54)	<b>1,012</b>
後に純損益に振り替えられる可能性のある項目の合計	128,019	<b>(246,719)</b>
税引後その他の包括利益	157,449	<b>(258,129)</b>
当期包括利益	¥554,198	<b>¥129,302</b>
<b>当期包括利益の帰属</b>		
親会社の所有者	¥549,309	<b>¥128,340</b>
非支配持分	4,889	<b>962</b>
当期包括利益	¥554,198	<b>¥129,302</b>

## 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  
2017年及び2018年12月31日終了年度

	百万円						
	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素						資本合計
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	
2017年1月1日残高	¥100,000	¥736,400	¥(443,822)	¥1,794	¥(335,642)	¥ 440	¥29,854
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	127,758	(54)	9,276
当期包括利益	—	—	—	—	127,758	(54)	9,276
自己株式の取得	—	—	(1)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	187	(166)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	—	—	336	—	—	—
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	—	—	—	—	—	—	(461)
その他の増減	—	—	—	—	—	(475)	—
所有者との取引額等合計	—	—	186	170	—	(475)	(461)
2017年12月31日残高	100,000	736,400	(443,636)	1,964	(207,884)	(88)	38,670
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	(247,034)	1,012	(8,239)
当期包括利益	—	—	—	—	(247,034)	1,012	(8,239)
自己株式の取得	—	—	(0)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	807	(691)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	—	—	274	—	—	—
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	—	—	—	—	—	—	(860)
その他の増減	—	—	—	—	—	(480)	—
所有者との取引額等合計	—	—	807	(417)	—	(480)	(860)
<b>2018年12月31日残高</b>	<b>¥100,000</b>	<b>¥736,400</b>	<b>¥(442,829)</b>	<b>¥1,547</b>	<b>¥(454,918)</b>	<b>¥ 443</b>	<b>¥29,570</b>

	百万円						
	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素						資本合計
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		
2017年1月1日残高	¥ —	¥(303,554)	¥2,367,067	¥2,456,091	¥71,950	¥2,528,041	
当期利益	—	—	392,409	392,409	4,340	396,749	
その他の包括利益	19,919	156,900	—	156,900	550	157,449	
当期包括利益	19,919	156,900	392,409	549,309	4,889	554,198	
自己株式の取得	—	—	—	(1)	—	(1)	
自己株式の処分	—	(166)	(21)	0	—	0	
株式に基づく報酬取引	—	336	—	336	5	341	
配当金	—	—	(243,572)	(243,572)	(1,547)	(245,119)	
連結範囲の変動	—	—	—	—	4,884	4,884	
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	—	—	(1)	(1)	159	158	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	(19,919)	(20,380)	20,380	—	—	—	
その他の増減	—	(475)	—	(475)	—	(475)	
所有者との取引額等合計	(19,919)	(20,684)	(223,214)	(243,713)	3,501	(240,212)	
2017年12月31日残高	—	(167,338)	2,536,262	2,761,687	80,340	2,842,027	
当期利益	—	—	385,677	385,677	1,755	387,431	
その他の包括利益	(3,075)	(257,337)	—	(257,337)	(792)	(258,129)	
当期包括利益	(3,075)	(257,337)	385,677	128,340	962	129,302	
自己株式の取得	—	—	—	(0)	—	(0)	
自己株式の処分	—	(691)	(116)	0	—	0	
株式に基づく報酬取引	—	274	2	275	36	311	
配当金	—	—	(259,724)	(259,724)	(1,914)	(261,638)	
連結範囲の変動	—	—	—	—	139	139	
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	—	—	495	495	(9,713)	(9,218)	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	3,075	2,215	(2,215)	—	—	—	
その他の増減	—	(480)	—	(480)	—	(480)	
所有者との取引額等合計	3,075	1,318	(261,558)	(259,433)	(11,452)	(270,885)	
<b>2018年12月31日残高</b>	<b>¥ —</b>	<b>¥(423,357)</b>	<b>¥2,660,381</b>	<b>¥2,630,594</b>	<b>¥69,851</b>	<b>¥2,700,445</b>	

## 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  
2017年及び2018年12月31日終了年度

	百万円	
	2017	2018
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	¥538,532	<b>¥531,486</b>
減価償却費及び償却費	145,407	<b>158,671</b>
減損損失	3,427	<b>8,454</b>
関連会社株式減損損失戻入益	(8,848)	—
受取利息及び受取配当金	(4,381)	<b>(5,751)</b>
支払利息	11,604	<b>16,343</b>
持分法による投資損益(益)	(6,194)	<b>(3,931)</b>
有形固定資産、無形資産及び投資不動産売却損益(益)	(21,221)	<b>(34,905)</b>
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(28,810)	<b>(30,818)</b>
棚卸資産の増減額(増加)	(41,102)	<b>(53,058)</b>
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	15,655	<b>(4,618)</b>
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(15,296)	<b>(8,864)</b>
前払たばこ税の増減額(増加)	(10,281)	<b>(36,662)</b>
未払たばこ税等の増減額(減少)	(60,250)	<b>53,408</b>
未払消費税等の増減額(減少)	1,117	<b>(11,026)</b>
その他	12,228	<b>8,969</b>
小計	531,587	<b>587,697</b>
利息及び配当金の受取額	11,250	<b>11,743</b>
利息の支払額	(11,035)	<b>(13,685)</b>
法人所得税等の支払額	(112,591)	<b>(124,366)</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	419,212	<b>461,389</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
投資の取得による支出	(11,479)	<b>(36,705)</b>
投資の売却及び償還による収入	4,893	<b>10,159</b>
有形固定資産の取得による支出	(123,726)	<b>(138,605)</b>
投資不動産の売却による収入	21,195	<b>46,868</b>
無形資産の取得による支出	(16,412)	<b>(20,205)</b>
定期預金の預入による支出	(84)	<b>(878)</b>
定期預金の払出による収入	101	<b>812</b>
企業結合による支出	(212,707)	<b>(247,632)</b>
関連会社株式の取得による支出	(5,253)	—
その他	(9,160)	<b>2,878</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(352,632)	<b>(383,307)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
支払配当金	(243,552)	<b>(259,671)</b>
非支配持分への支払配当金	(1,502)	<b>(1,747)</b>
非支配持分からの払込みによる収入	15	<b>109</b>
短期借入金及びコマース・ペーパーの増減額(減少)	116,371	<b>(133,849)</b>
長期借入による収入	70,861	<b>59,135</b>
長期借入金の返済による支出	(669)	<b>(2,710)</b>
社債の発行による収入	—	<b>341,516</b>
社債の償還による支出	(20,000)	<b>(54,086)</b>
セール・アンド・リースバックによる収入	2,819	—
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(1,373)	<b>(1,637)</b>
自己株式の取得による支出	(1)	<b>(0)</b>
非支配持分からの子会社持分取得による支出	—	<b>(9,421)</b>
その他	0	<b>0</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	(77,032)	<b>(62,360)</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(減少)</b>	<b>(10,452)</b>	<b>15,721</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>294,157</b>	<b>285,486</b>
<b>現金及び現金同等物に係る為替変動による影響</b>	<b>1,782</b>	<b>(19,145)</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥285,486</b>	<b>¥282,063</b>

## 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  
2017年及び2018年12月31日終了年度

### (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。

## 2017

	報告セグメント							消去	連結
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計	その他 <sup>(注2)</sup>			
売上収益									
外部収益 <sup>(注3)</sup>	¥626,758	¥1,237,577	¥104,714	¥163,138	¥2,132,187	¥ 7,466	¥ —	¥2,139,653	
セグメント間収益	8,558	31,465	—	22	40,045	7,543	(47,588)	—	
収益合計	¥635,315	¥1,269,042	¥104,714	¥163,159	¥2,172,232	¥ 15,008	¥(47,588)	¥2,139,653	
セグメント損益									
調整後営業利益 <sup>(注1)</sup>	¥232,275	¥ 351,302	¥ 24,094	¥ 5,397	¥ 613,069	¥(28,156)	¥ 388	¥ 585,300	
その他の項目									
減価償却費及び償却費	¥ 56,001	¥ 76,098	¥ 5,120	¥ 6,137	¥ 143,355	¥ 2,288	¥ (237)	¥ 145,407	
減損損失(金融資産の減損損失を除く)	53	2,599	—	286	2,938	489	—	3,427	
減損損失の戻入 (金融資産の減損損失の戻入を除く)	—	455	—	—	455	—	—	455	
持分法による投資損益(損)	22	6,102	—	17	6,140	53	—	6,194	
資本的支出	51,549	68,427	6,230	10,424	136,631	4,838	(564)	140,905	

## 2018

	報告セグメント					その他 <sup>(注2)</sup>	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 <sup>(注3)</sup>	¥621,426	¥1,312,342	¥113,992	¥161,387	¥2,209,147	¥ 6,815	¥ —	¥2,215,962
セグメント間収益	7,976	27,637	—	1	35,615	5,737	(41,353)	—
収益合計	¥629,403	¥1,339,979	¥113,992	¥161,388	¥2,244,762	¥ 12,553	¥(41,353)	¥2,215,962
セグメント損益								
調整後営業利益 <sup>(注1)</sup>	¥208,977	¥ 384,524	¥ 28,438	¥ 4,123	¥ 626,062	¥(30,440)	¥ (159)	¥ 595,463
その他の項目								
減価償却費及び償却費	¥ 55,044	¥ 89,887	¥ 5,071	¥ 6,708	¥ 156,710	¥ 2,193	¥ (233)	¥ 158,671
減損損失(金融資産の減損損失を除く)	—	5,336	2,141	146	7,623	831	—	8,454
減損損失の戻入 (金融資産の減損損失の戻入を除く)	—	692	—	—	692	—	—	692
持分法による投資損益(損)	35	3,849	—	11	3,895	36	—	3,931
資本的支出	55,444	75,727	11,333	12,749	155,253	4,844	(289)	159,808

### 調整後営業利益から税引前利益への調整表

## 2017

	報告セグメント							消去	連結
	国内たばこ	海外たばこ	医薬	加工食品	計	その他 <sup>(注2)</sup>			
調整後営業利益 <sup>(注1)</sup>	¥232,275	¥351,302	¥24,094	¥5,397	¥613,069	¥(28,156)	¥388	¥585,300	
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	(16,245)	(34,170)	—	—	(50,414)	—	—	(50,414)	
調整項目(収益) <sup>(注4)</sup>	6	16,723	—	—	16,729	20,840	—	37,569	
調整項目(費用) <sup>(注5)</sup>	(197)	(8,272)	—	(20)	(8,489)	(2,865)	—	(11,354)	
営業利益(損失)	¥215,839	¥325,584	¥24,094	¥5,377	¥570,894	¥(10,181)	¥388	¥561,101	
金融収益								4,780	
金融費用								(27,349)	
税引前利益								¥538,532	

## 2018

	報告セグメント					その他 <sup>(注2)</sup>	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 <sup>(注1)</sup>	¥208,977	¥384,524	¥28,438	¥4,123	¥626,062	¥(30,440)	¥(159)	¥595,463
買収に伴い生じた無形資産に係る償却費	(16,245)	(45,527)	—	—	(61,772)	—	—	(61,772)
調整項目(収益) <sup>(注4)</sup>	9	1,711	—	37	1,757	38,691	—	40,447
調整項目(費用) <sup>(注5)</sup>	(288)	(1,195)	(2,141)	(1,240)	(4,864)	(4,290)	—	(9,154)
営業利益(損失)	¥192,453	¥339,514	¥26,297	¥2,919	¥561,183	¥ 3,960	¥(159)	¥564,984
金融収益								5,754
金融費用								(39,252)
税引前利益								¥531,486

(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	
	2017 (2017年1月-12月)	2018 (2018年1月-12月)
国内たばこ	¥ 590,605	¥ 582,379
海外たばこ	1,176,956	1,250,719

(注4) 調整項目(収益)の主な内訳は、以下のとおりです。

	百万円	
	2017 (2017年1月-12月)	2018 (2018年1月-12月)
リストラクチャリング収益	¥21,645	¥39,284
関連会社株式減損損失戻入益	8,848	—
企業結合に伴う再測定益	5,042	—
その他	2,034	1,163
調整項目(収益)	¥37,569	¥40,447

前年及び当年におけるリストラクチャリング収益は、主に不動産の処分に係る収益です。

(注5) 調整項目(費用)の主な内訳は、以下のとおりです。

	百万円	
	2017 (2017年1月-12月)	2018 (2018年1月-12月)
リストラクチャリング費用	¥ 8,398	¥7,934
その他	2,956	1,220
調整項目(費用)	¥11,354	¥9,154

前年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に係る費用です。当年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、医薬事業における事業構造改革に係る費用及び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に係る費用です。リストラクチャリング費用は「売上原価」に前年84百万円、当年13百万円、「販売費及び一般管理費等」に前年8,314百万円、当年7,921百万円含まれております。当年におけるその他の調整項目(費用)は、主に2018年9月に和解した訴訟に係る費用です。

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。

### (3) 地域別に関する情報

各年の非流動資産及び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	
	2017 (2017年12月31日)	2018 (2018年12月31日)
日本	¥ 830,838	¥ 835,386
海外	2,301,854	2,452,505
連結	¥3,132,692	¥3,287,891

(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。

#### 外部顧客からの売上収益

	百万円	
	2017 (2017年1月-12月)	2018 (2018年1月-12月)
日本	¥ 831,216	¥ 822,070
海外	1,308,437	1,393,892
連結	¥2,139,653	¥2,215,962

(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、前年において248,881百万円(連結売上収益の11.6%)、当年において249,797百万円(同11.3%)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＋買取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

#### 為替一定(海外たばこ事業)：

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

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、国際財務報告基準(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、Reduced-Risk 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Reduced-Risk Productsの売上込み。

#### 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)

#### 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

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

- 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。

#### IFRS：

国際財務報告基準(JTグループは2012年3月31日終了年度よりIFRSを適用)

#### イリシット・ホワイト：

合法的に製造されるが、サプライチェーン管理がまったく実施されないため、製造した国以外の市場へ密輸され販売されるたばこ製品

#### Ready-Made Cigarettes (RMC)：

紙巻たばこ

#### Reduced-Risk Products (RRP)：

喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

#### 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／Reduced-Risk Products／製造受託を除き、Fine Cut／Cigar／Pipe／Snus／Kretek込み。

#### RMC販売数量(国内たばこ事業)：

国内免税販売分、中国事業分、Reduced-Risk Productsを含まない。

## Shareholder Information

### 株式情報

2018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:	394,994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)

#### 所有者別構成比(自己株式を除く)



● 財務大臣	37.2%
● 金融機関	22.3%
● 個人その他	13.3%
● 証券会社	3.6%
● その他の法人	1.3%
● 外国法人等	22.3%

#### 大株主所有者別状況

株主名	持株数
財務大臣	666,926,200
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	91,137,400
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	68,848,700
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	23,660,000
State Street Bank and Trust Company 505223 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	23,351,971
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	22,744,400
SSBTC Client Omnibus Account (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	22,178,610
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	21,978,900
State Street Bank West Client-Treaty 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	20,542,232
JP Morgan Chase Bank 385151 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	20,367,542

### 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			
売却方法	第2次売り出し		第4次売り出し
	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	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。

## 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/>

#### JT International S.A.

8, rue Kazem Radjavi  
1202 Geneva  
Switzerland  
電話: 41-22-7030-777  
Fax: 41-22-7030-789  
URL: <https://www.jti.com/>

#### 設立

1985年4月1日

#### 資本金

1,000億円

