



■ 特集

Special Feature:



□ New JTI 12 □

## New JTI

JT International (JTI)は、JTの海外たばこ事業を担っています。

1999年にJTが78億米ドルで、RJR Nabisco Inc.の米国外のたばこ事業を買収して発足しました。2007年にJTは、FT100指数銘柄企業であるGallaherを約75億ポンドで買収しました。この買収は当時、日本企業における海外企業を買収としては最大規模のものでした。

2009年、JTIは創立10周年を迎えます。JTIとしての歴史はまだ浅いですが、たばこ事業における着実な経験と18世紀にまで遡る豊かな伝統を持つたばこ会社です。



JTIの本社はスイスのジュネーブにあります。1999年以来、Pierre de Labouchereが社長兼CEOを務めています。

JTIのExecutive Committee(業務執行役員会)は11の異なる国籍の合計16人の役員で構成されています。

JTIは多様な文化圏で事業を行う真に国際的な会社であり、全世界で22,000人以上を雇用しています。

### JTIの業務執行役員

#### Pierre de Labouchere

President and Chief Executive Officer

#### Yasushi Shingai

Executive Vice President, Deputy CEO & Chief Financial Officer

#### Thomas A. McCoy

Chief Operating Officer

#### David Aitken

Senior Vice President Consumer & Trade Marketing

#### Paul Bourassa

Senior Vice President Legal, Regulatory Affairs and Compliance

#### Jörg Schappei

Senior Vice President Human Resources

#### Bill Schulz

Senior Vice President Global Supply Chain

#### Takehisa Shibayama

Senior Vice President Research & Development

#### Frits Vranken

Senior Vice President Business Development and Corporate Strategy

#### Martin Braddock

Regional President CIS / Adriatica / Romania

#### Stefan Fitz

Regional President Central Europe / Nordic

#### Hans-Gerd Hesse

Regional President Asia Pacific

#### Fadoul Pekhazis

Regional President Middle East / Near East / Africa / Turkey and WWDF

#### Eddy Pirard

Regional President United Kingdom / Ireland

#### Michel Poirier

Regional President Americas

#### Roberto Zanni

Regional President Western & Southern Europe / Baltics

## JTIの役割及び注力する戦略

JTグループの利益成長の牽引役としての役割を確固たるものに  
4つのコア戦略を通じて、質の高いトップライン成長に注力：

卓越したブランドの構築・育成  
生産性の向上  
責任ある企業活動  
人材の育成・獲得

これらの戦略を実行していく際、不断の改善が常に意識され、組織内に浸透

## 新しいグローバル・フラッグシップ・ブランド(GFB)ポートフォリオ

グローバル・フラッグシップ・ブランド(GFB)の8銘柄は、JTIブランド・ポートフォリオの中核をなすもので、質の高いトップライン成長を更に加速させるものです。

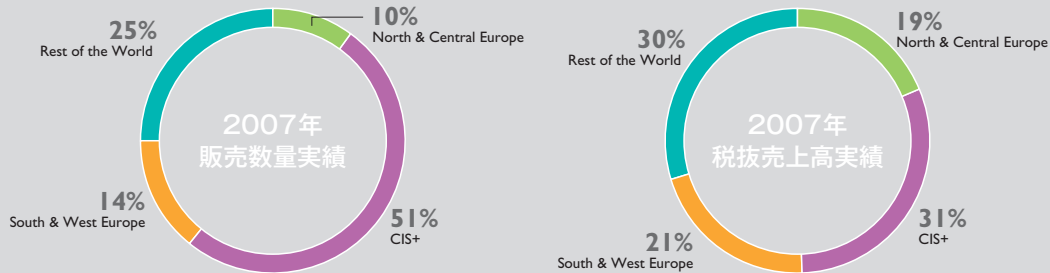
Engine	ウィンストンとキャメルはJTIの成長を支えるEngineブランドです。							
	<p>1954年に発売されたウィンストンは、2006年には世界第2位のブランドに成長し、JTIの成長を支える主要なブランドとしての地位を確立しました。CIS+、South &amp; West Europe、Rest of the Worldで素晴らしい実績を挙げています。</p> <p>ブランド及び製品における継続的なイノベーションを通じ、過去7年間で二桁の成長を記録しており、その勢いは今も継続しています。</p>	<p>販売数量推移 (億本)</p> <table border="1"> <tr><td>'05</td><td>764</td></tr> <tr><td>'06</td><td>939</td></tr> <tr><td>'07</td><td>1,110</td></tr> </table>	'05	764	'06	939	'07	1,110
'05	764							
'06	939							
'07	1,110							
	<p>キャメルは、1913年にアメリカブレンドとして初めて発売されたブランドです。全世界の100カ国以上で販売されており、世界第5位のブランドです。2007年に全地域で売上を更に伸ばしました。キャメル・ナチュラル・フレーバーとその他製品ラインアップの拡大がキャメル・ブランドの成功に貢献しています。</p>	<p>販売数量推移 (億本)</p> <table border="1"> <tr><td>'05</td><td>352</td></tr> <tr><td>'06</td><td>354</td></tr> <tr><td>'07</td><td>386</td></tr> </table>	'05	352	'06	354	'07	386
'05	352							
'06	354							
'07	386							
Stronghold	4つのStrongholdブランドはそれぞれの地域で強いプレゼンスがあり、JTIのブランド・ポートフォリオの競争力を高めています。							
	<p>1977年に発売された日本発のブランドであるマイルドセブンは、チャコールフィルター付きタバこの世界的ベストセラー・ブランドであり、世界第3位のブランドです。日本以外の主要市場は、台湾、韓国、ロシア、マレーシアです。</p>							
	<p>1873年に英皇太子(プリンス・オブ・ウェールズ)のために作られたベンソン&amp;ヘッジスは、イギリスが世界に誇る伝統的なブランドです。</p> <p>現在、JTIはEU市場(除バルト諸国)でベンソン&amp;ヘッジスの商標を所有しており、バージニア・プレミアム・ブランドのリーダーです。同ブランドは、英国・アイルランドの拠点市場における高級志向の消費者のニーズを反映させるべく、常に進化し続けています。</p>							
	<p>1963年に発売されたシルクカットは、英国及びアイルランドにおけるバージニアブレンド・セグメントの主要ブランドの一つとしての地位を確立しました。</p> <p>JTIはEU市場でシルクカットの商標を所有しており、その主要市場である英国、アイルランド及びギリシャでは、プレミアムセグメントにおいて大きな市場シェアを獲得しています。</p>							
	<p>LDは1999年に、ロシア市場で中価格帯ブランドとして発売されました。同ブランドはまたたくまに成功したことで、信頼できる国際的なブランドとして認められています。</p> <p>LDは30カ国以上で発売されており、革新の代名詞となっています。また、消費者の好みに合わせて、ラウンドコーナー・パッケージやスリムタイプ、スーパースリムタイプ等をラインナップに加え、好評を得てきました。</p>							
Future Potential	現在のプレゼンスは小さいものの、将来的に成長が期待できるブランドです。							
	<p>ソプラニーは世界で最も歴史の古いブランドの一つであり、1879年以来高級タバこの代名詞となってきました。この伝統と、洗練されたスタイル、最高品質の葉タバこの使用により、同ブランドは世界で最も名声のあるブランドの一つとなりました。</p>							
	<p>グラマーは、JTIの主カスーパースリム・ブランドです。</p> <p>2005年に発売されて以来、CIS市場で著しい成長を記録し、ロシアとウクライナでスーパースリムとしてはナンバーワンのシェアを獲得しています。</p>							



## 市場群別概況

JTIは持続的な利益成長のためにバランスが取れた市場ポートフォリオを更に強化していきます。Gallaherの買収は、既に市場地位を確立し利益を挙げている多くの市場を新たにJTIにもたらしめました。その結果、将来の利益成長力は強化されました。

以下の市場群は、JTIの事業をより深く知るために特に区分けしたものであり、経営体制を反映したものではありません。

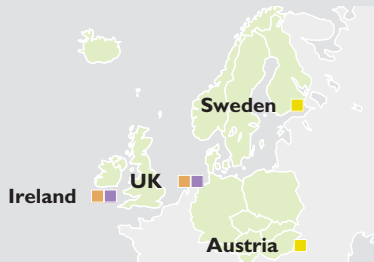


### 市場群と主要市場

■ Winston ■ Camel ■ Mild Seven ■ B&H ■ Silk Cut ■ LD ■ Sobranie ■ Glamour

#### North & Central Europe

North & Central Europeの大部分は、旧Gallaherのプレゼンスが大きかった市場で構成されています。



2007	シェア	ポジション
UK	39%	No.2
Ireland	49%	No.1
Austria	37%	No.2
Sweden	34%	No.1

#### CIS+

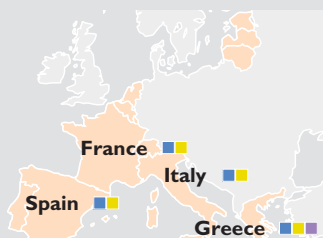
CIS+は、販売数量においても収益においても成長を牽引する市場群です。



2007	シェア	ポジション
Russia	35%	No.1
Kazakhstan	42%	No.2
Ukraine	29%	No.2
Romania	29%	No.2

#### South & West Europe

スペイン、フランス、イタリア、ギリシャ等のSouth & West Europeでは、縮小する市場規模に関わらず、JTIは販売数量及びシェアの拡大に成功しています。



2007	シェア	ポジション
Spain	20%	No.3
France	14%	No.4
Italy	16%	No.3
Greece	14%	No.2

#### Rest of the world



2007	シェア	ポジション
Taiwan	37%	No.1
Malaysia	18%	No.2
Turkey	15%	No.3
Canada	13%	No.3

(注)市場シェアに関するデータは、カナダ(JTI推計)を除いて、すべて外部から入手したものです。

## 統合

### 統合計画

買収完了時に新経営陣を即時発表  
 統合委員会が50を超える統合プロジェクトをマネージ  
 統合計画を100日以内に策定

#### ・方向性

既存ビジネスの混乱を回避  
 一つの組織  
 社内資源で統合を完遂  
 スピード

#### ・シナジー目標

2010年までに少なくとも4億米ドルのシナジー創出を目指す  
 年間3億米ドルを超えるコストダウンシナジー  
 年間少なくとも1億米ドルのトップラインシナジー

### これまでに達成された主な統合成果

統合施策はすべて、既存ビジネスに大きな混乱をきたすこともなく、着実に進められています。

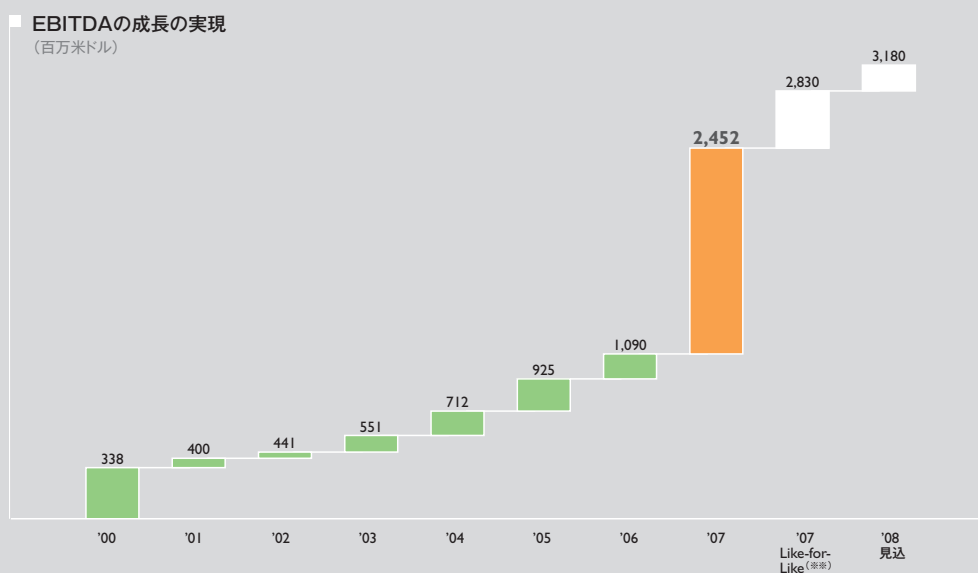
シングルカンパニー・シングルマネジメント  
 ブランド・ポートフォリオの強化  
 流通網の統合  
 工場の統廃合  
 一貫したビジネスプロセス

## 将来に向けて

一貫性のある、質の高いトップライン成長戦略

今後3年間、毎年10%<sup>(\*)</sup>を超えるEBITDA成長を目指します。

※ Like-for-Like (比較可能ベース)での2007年度EBITDA実績、28億3千万米ドルを起点とした成長率。



※※ Gallaherを12カ月連結と仮定した場合の2007年度EBITDA実績。