



■ **営業概況**  
Review of Operations

---



国内たばこ事業

18

海外たばこ事業

20

医薬事業

22

食品事業

24

JT製品販売数量	1,678 億本
税込売上高	3兆3,624 億円
EBITDA	3,067 億円
営業利益	2,223 億円

### 業績概況

#### 2007年度業績サマリー

- JT製品販売数量：1,678億本<sup>(※)</sup>、4.1%減
- 税込売上高：3兆3,624億円、1.6%減
- EBITDA：3,067億円、6.0%減
- 営業利益：2,223億円、9.4%減

国内たばこ事業は、国内市場における総需要の減少、競合他社との競争激化により、事業環境は一層厳しさを増しています。当社としては、トップライン成長に向けて、既存ブランドの必要な刷新・強化に加え、効果的な新製品の投入を行うとともに、マーケティング体制の構築を図っています。併せて、生産性の向上についても、不断の取り組みを行っています。

2007年度は、中核ブランドであるマイルドセブン・ファミリーを中心に新製品投入や既存ブランドの育成に注力し、ブランド価値の向上に努めました。具体的には、2007年7月に「マイルドセブン・アクア・メンソール・スーパーライト・ボックス」を、12月にD-spec製品(当社独自の「たばこの先から立ち上るにおいを抑える」低臭気技術を活用した製品)「マイルドセブン・ディースペック・スーパーライト・ボックス」を全国で新発売するとともに、2007年6月に発売30周年を迎えた「マイルドセブン」のキャンペーンを引き続き実施する等、積極的な販売促進活動を行っています。また、地域限定で発売していたD-spec製品「ピース・インフィニティ」を2007年10月より全国拡販するとともに、2008年2月から地域限定で「セブンスター・ライト・メンソール」を新発売しました。キャスター

ファミリー全9銘柄については、2007年12月下旬よりデザインを刷新し、ブランドイメージを統一しています。なお、マイルドセブン・ファミリーの新製品として「マイルドセブン・インパクト・ワン・100's・ボックス」を2008年5月より発売するとともに、「キャビン・ローストブレンド・100's・ボックス」、D-spec製品「キャメル・ナツティ・ライト・ボックス」を7月上旬より地域限定で発売する予定です。

2007年度における紙巻たばこの販売数量は、総需要の減少により、前年度に対し72億本減少し、1,678億本<sup>(※)</sup>(前年度比4.1%減)となりました。シェアについては、積極的な販売促進活動の実施や新製品の投入等により、64.9%(前年度比0.1ポイント増)となり、1985年の会社化以来、初のシェア反転を成し遂げました。また、千本当税抜売上高は、定価改定に伴う販売単価の上昇により、前年度に対し67円増加し、4,057円となりました。

この結果、売上高は、販売数量の減少により、前年度比539億円減収の3兆3,624億円(前年度比1.6%減)、営業利益は、販売促進費及び原材料費の増加等により、前年度比230億円減益の2,223億円(前年度比9.4%減)となりました。

※ JT製品の販売数量には、当該数値の他に、国内免税市場及び当社の中国事業部管轄の中国・香港・マカオ市場の販売数量35億本があります。

### 戦略及び施策

持続的成長に向けたマーケティング・ミックスの最大化

- 商品戦略
- 流通戦略
- 営業戦略
- 生産性の向上とリーディング・カンパニーとしての責務

2007年度において、積極的な販売促進活動の実施や新製品の投入等により、  
 当社は1985年の会社化以来、初めてのシェア反転を成し遂げました。  
 国内たばこ事業は、当社グループの「利益創出の中核」と位置づけています。  
 高齢化の進展、喫煙と健康に関する意識の高まり、喫煙をめぐる規制の強化等を  
 背景に総需要の減少傾向が続く中、シェア競争は更に激化しています。  
 これらによる事業環境の変化に対し、当社は売上成長戦略と生産性の向上の  
 両面を通じた諸施策により、国内たばこ事業の事業価値増大を図っていきます。



熊倉 一郎  
 たばこ事業本部長

### マーケティング・ミックスの最大化

国内におけるたばこ市場は、高齢化の進展、喫煙と健康に関する意識の高まり、喫煙をめぐる規制の強化等を背景に総需要の減少傾向が続いています。また、2003年7月、2006年7月に施行されたたばこ税増税の影響もあり、2007年5月調査の喫煙者率は26.0%となりました。たばこに関する様々な規制が強化される中、外国メーカーとのシェア競争はより一層激化しています。当社は、商品戦略、流通戦略、営業戦略の最適化を通じて、今後の販売数量減の影響を克服していきます。

#### 〔商品戦略〕

当社の商品戦略の中心は、主力ブランドの価値向上と、効果的な新製品の投入です。

2006年にはマイルドセブン・ファミリー14銘柄のデザイン変更を、更に2007年12月よりキャスター・ファミリー全9銘柄のデザイン変更を行う等、主力ブランドの価値向上を着実に進めています。加えて、D-spec製品に代表される、高付加価値商品の開発・市場投入を通じた単価の向上を図ります。これらの戦略を通じて、ブランド価値に見合ったブランド・ポートフォリオを追求していき、シェアの拡大を目指します。

#### 〔流通戦略〕

当社は他の追随を許さぬ強力な流通力を誇っています。国内市場におけるたばこの販売は、約6割が自動販売機を通じて行われていますが、当社は国内の総自販機台数の4割以上を保有しています。今後とも、この自動販売機販路での圧倒的な競争力を維持しつつ、コンビニエンス・ストア等の対面販路への活動を強化していきます。

#### 〔営業戦略〕

営業力については、競合他社を大きく上回る規模の営業部隊が、全国の販売店に対し、きめ細かなマーケティング活動を展開しています。今後とも、広告規制や未成年者喫煙防止に向けた取り組みといったルールを遵守しつつ、商品戦略、流通戦略と連動した効率的・効果的な販売促進活動を行っていきます。

#### 〔生産性の向上とリーディング・カンパニーとしての責務〕

生産性の向上はメーカーにとって永遠の課題です。多様化するお客様のニーズや需給変動に適切に対応するべく、不断の取り組みを行います。

また、当社は国内市場におけるリーディング・カンパニーの責務として、たばこを吸われる方と吸われない方が共存できる社会の実現を目指します。喫煙マナーの向上に向けた取り組みを行うとともに、快適な喫煙スペースを提供する等、喫煙場所・機会の確保及び創出に努めます。また、当社を含む業界の取り組みとして、2008年7月より全国において成人識別たばこ自動販売機の導入を行う等、自治体や関係団体と連携し、引き続き未成年者の喫煙防止に向けた取り組みを進めます。

### 「利益創出の中核」として

国内たばこ事業は、国内市場における総需要の減少とそれに伴う競争激化といった、事業を取り巻く環境の変化を克服し、今後とも引き続きJTグループにおける「利益創出の中核」としての役割を果たしていきます。

総販売数量	3,856 億本
GFB販売数量	2,032 億本
税込売上高	2兆6,400 億円
EBITDA	2,708 億円
営業利益	2,054 億円

### 業績概況

#### 2007年度業績サマリー<sup>(※)</sup>

- 総販売数量: 3,856億本、60.6%増
- GFB販売数量: 2,032億本、40.0%増
- 税込売上高: 2兆6,400億円、164.1%増
- EBITDA: 2,708億円、140.3%増
- 営業利益: 2,054億円、153.3%増

※ 海外たばこ事業については、2007年1月から12月の実績を当連結会計期間の実績としています。

JTIは当社グループの利益成長の牽引役としての役割をトップライン成長の実現により、更に拡大させていきます。Gallaherとの事業統合においてはトップラインシナジーの追求に取り組む一方、コストダウンシナジーの創出に向けた取り組みも着実に進めています。

グローバル・フラッグシップ・ブランド(以下「GFB」)として、新たに8ブランド(「ウィンストン」「キャメル」「マイルドセブン」「ベンソン・アンド・ヘッジス」「シルクカット」「LD」「ソブラニー」「グラマー」)を選定しました。これらのGFBを中心に、トップライン成長の機会を積極的に追求していきます。

2007年度における紙巻たばこの販売数量は、「ウィンストン」がロシア、ウクライナ、トルコ、スペインで、「キャメル」がスペイン、フランス、イタリア、ロシアで伸張したこと等に加え、Gallaherを連結したことにより、前年度に対し、1,455億本増加し、3,856億本(前年度比60.6%増)となりました。なお、GFBの販売数量は、2,032億本となりました。この結果、売

上高は、前年度比1兆6,403億円増収の2兆6,400億円(前年同期比164.1%増)、営業利益は前年同期比1,243億円増益の2,054億円(前年同期比153.3%増)となりました。

(注)2007年度の為替レートについては1USドル=117.85円、前年度の為替レートについては1USドル=116.38円です。

### 戦略及び施策

- 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、組織内に浸透しています。

#### [卓越したブランドの構築・育成]

ブランドはJTIの事業の推進力です。JTIは、競合他社の商品に比べより大きな満足感を与える商品をお客様に提供していくという、明らかな目標のもと、今後とも商品の品質と事業遂行能力の向上に努めていきます。新たなブランド・ポートフォリオを最大限に生かし、トップライン成長を加速するためには、積極的なブランドへの投資は欠かせないと考えます。2008年から、Gallaher買収により新たに獲得した市場を中心に年間1億ドルのマーケティング投資を追加的に実行していきます。

海外たばこ事業を担うJT International (JTI)は、業界内で最速の自律成長を遂げています。また、2007年4月のJTによるGallaherの買収は、JTIに規模の拡大、ブランド・ポートフォリオや人材の強化をもたらしました。JTIとGallaherの統合は、既存のビジネスに混乱をもたらすことなく、短期間かつ順調に進捗しています。Gallaherの統合によって事業基盤が強化されたNew JTIは、質の高いトップライン成長の機会を追求し続けていきます。



Pierre de Labouchere  
President & CEO, JT International S.A.

#### [生産性の向上]

コストベースの最適化と事業のプロセスを改善することにも注力しています。事業に投入される情熱、時間、資金を最大限のリターンに結びつけるためです。

Gallaherとの統合において、製造拠点の最適化、調達の最適化、流通・販売組織の統合、そしてビジネスプロセスの最適化を加速させていきます。

2007年12月末時点で約1,000名の人員減、また、オーストリアのリンツ工場、ウェールズのカーディフ工場、ルーマニアのブカレスト工場、そしてトルコの工場と、4工場の閉鎖を発表しました。

#### [責任ある企業活動]

優れたコーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任は、成功する組織にとって不可欠のものと考えています。JTIはすべての活動における企業行動においてこれらが最高の水準に到達することを約束します。

2007年12月JTIはEU及び加盟国<sup>(\*)</sup>と、ヨーロッパにおけるたばこの密輸や偽造の問題を解決するための協力契約の締結及びこれに付随する事項について合意しました。この合意により、EU及び加盟国との間でより効率的かつ建設的な密輸品・偽造品対策のための体制が構築されたいと考えます。

※ 2007年12月14日現在、本件協力契約等への参加を承諾している加盟国は次の26カ国です。

オーストリア、ベルギー、ブルガリア、キプロス、チェコ、デンマーク、エストニア、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ラトビア、リトアニア、ルクセンブルグ、マルタ、オランダ、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、スロバキア、スロベニア、スペイン、スウェーデン

#### [人材の育成・獲得]

将来のあらゆる課題にしっかりと対応していくために、最高の人材を惹きつけ、確保する努力をしています。JTIの強味は人材の多様性であり、キャリア開発の機会においても国籍に関わらず、将来、幹部職に就けるような人材を育成しています。

#### 持続的な自律成長に向けて

GFBポートフォリオへのフォーカス及び品質改善への継続的な取り組みを通じたブランドエクイティの強化、というJTIの主要な取り組みが、これまでの業績/成長を支えています。自律的な成長により2000年から2006年までの7年間でEBITDAは3倍以上に成長しました。2007年については、過去の実績をはるかに凌駕する自律成長に加えて、Gallaherを連結したことにより、JTIのEBITDAはこの1年間で更に2倍以上になりました。

JTIは拡大した事業基盤と新たに獲得した資源を有効に活用していくとともに、持続的な質の高いトップライン成長実現のための投資を今後も行っていくことを通じ、JTグループの利益成長の牽引役として、今後3年間にわたり年率10%を超えるEBITDA成長を実現していきます。

売上高	491 億円
EBITDA	▲63 億円
営業利益	▲96 億円

## 業績概況

### 2007年度業績サマリー

- 売上高：491億円、7.9%増
- EBITDA：▲63億円、19億円増
- 営業利益：▲96億円、16億円増

医薬事業は、自社における研究開発力の一層の充実・強化を進めています。開発状況としては、糖尿病治療薬「JTT-551」の開発を中止しましたが、肥満症治療薬「JTT-553」、糖尿病治療薬「JTT-651」、C型肝炎治療薬「JTK-652」、鎮痛薬・過活動膀胱治療薬「JTS-653」、糖尿病治療薬「JTT-654」の臨床試験段階への移行により、自社開発品11品目が臨床試験の段階にあります。

また、導出入機会の戦略的な探索にも引き続き取り組んでいます。2007年9月には、ケリックス・バイオフィーマシューティカルズ社と、同社が米国で第Ⅱ相臨床試験を実施中の高リン血症治療薬について、日本における独占的開発・商業化権を取得するライセンス契約を、子会社鳥居薬品(株)とともに締結しました。

鳥居薬品(株)については、主力品である蛋白分解酵素阻害剤「注射用フサン」、肝臓疾患用剤・アレルギー用薬「強力ネオミノファーゲンシー」の売上高が減少しましたが、外用副腎皮質ホルモン剤「アンテベート」及び抗HIV薬「ツルバダ錠」等が伸

張したことから増収となりました。

この結果、売上高は、ピラセプトロイヤリティの減収等があったものの、2004年10月にロシュ社へ導出した脂質代謝異常治療薬「JTT-705」の開発の進展に伴うマイルストーン収入や、鳥居薬品(株)における増収により、前年度比36億円増収の491億円(前年度比7.9%増)となりました。利益面では、ケリックス・バイオフィーマシューティカルズ社からの高リン血症治療薬の導入に伴う契約一時金を含めた研究開発費の増加等があったものの、マイルストーン収入により、営業損失は96億円(前年度は112億円の営業損失)となりました。

## 戦略及び施策

- 開発品の着実なステージアップとR&Dパイプラインの充実
- 戦略的な導出入機会の探索

[開発品の着実なステージアップとR&Dパイプラインの充実]  
 医薬事業については、これまでの戦略を踏襲し、現状の臨床開発品の着実なステージアップを図りつつ、創薬研究の推進によるR&Dパイプラインの一層の充実に取り組んでいきます。

研究開発領域については、過去の知見を活かすとともに戦力集中化の観点から、研究開発領域の絞込みを行っており、

医薬事業は、国際的に通用する特色ある研究開発  
主導型事業の構築と、オリジナル新薬の開発に  
よる存在感の確保に努め、これらを通じた  
事業基盤の確立により、当社事業の将来における  
柱事業を目指していきます。



大久保 憲朗  
医薬事業部長

主として、「糖・脂質代謝」、「ウイルス」、「免疫・炎症」、「骨」の領域に経営資源を集中していきます。

#### [戦略的な導出入機会の探索]

グローバルな研究開発競争が激化する中、研究開発のスピード向上と早期上市がますます重要となっています。このため当社では、事業価値増大の早期実現に向けた戦略的な導出入機会の探索を図っていきます。

導出については、2004年度に脂質代謝異常治療薬「JTT-705」についてロシュ社と、抗HIV薬「JTK-303」についてギリアド・サイエンシズ社と導出に関するライセンス契約を締結しました。更に、2006年度には、前臨床試験段階の新規化合物についてグラクソ・スミスクライン社と、前臨床試験段階の抗体医薬候補品についてメディムン社と導出に関するライセンス契約を締結する等、外部資源の活用による開発の加速化を推進してきました。

一方、導入については、2003年度に米国ギリアド・サイエンシズ社と抗HIV薬3品の日本におけるライセンス契約を締結し、現在、鳥居薬品(株)を通じて販売しています。また、東レ(株)とJT・鳥居薬品(株)との間で新規治療薬「TRK-820」について、2004年度に血液透析患者におけるそう痒症を対象に、2006年度には肝疾患に伴うそう痒症を対象に共同開発・販売に関する契約を締結しました。更に2007年度には、米国ケリックス・バイオフィーマシューティカルズ社とJT・鳥居薬

品(株)との間で、高リン血症治療薬の日本における独占的開発・商業化権を取得するライセンス契約を締結しました。

#### オリジナル新薬の創出・提供を目指して

当社は「世界に通用する画期的なオリジナル新薬の創出」を最大のミッションとし、その実現に向けて日々取り組んでいます。「オリジナル新薬の創出」は決して簡単なことではありません。しかし、当社は「世界に通用する画期的な新薬の開発」というミッションに誇りとやりがいを感じています。「もの真似ではない、JTでしかできないこと、JTだからこそのこと」を実現し、「JTが創ったこの薬があつてよかった」と世界中の患者様や医療関係者の方々に思ってもらえるよう、取り組んでいきます。

売上高	3,364 億円
EBITDA	84 億円
営業利益	7 億円

### 業績概況

#### 2007年度業績サマリー

- 売上高：3,364億円、17.4%増
- EBITDA：84億円、30.5%減
- 営業利益：7億円、90.1%減

食品事業は、当社グループの柱事業として、飲料事業、加工食品事業、調味料事業の3分野に注力しています。また、2008年1月に発生しました冷凍食品への農薬混入事案を重く受け止め、「食の安全」を再認識し、最高水準の安全管理体制の構築に向けた取り組みを進めるとともに、総合食品メーカーとしての基盤確立に努めています。飲料事業は、自動販売機オペレーターである子会社(株)ジャパンビバレッジを中心とした着実な拡大を図るとともに、基幹ブランドである「ルーツ」を中心に、差別化を徹底的に追求した新製品等を積極的に開発・投入しました。加工食品事業は、農薬混入事案の影響により2月以降の冷凍食品の販売が低迷しました。当社としては、安全管理体制の大幅強化に向けた改善策を、早急かつ確実に実施し、お客様からの信頼を得ることができるよう努めていきます。併せて、2008年1月8日に子会社とした加ト吉グループとの事業統合を着実に進めていきます。調味料事業は、当社独自の技術を活用した高核酸酵母エキス等の天然調味料の開発・販路拡大等を通じ、事業基盤の強化に取り組んでいます。この結果、売上高は、加工食品事業における売上の減少があったものの、加ト吉グループの連結等により、

前年度比499億円増収の3,364億円(前年度比17.4%増)となりました。一方、営業利益は、原材料費の増加及び加ト吉グループの買収に伴い発生したのれんの償却等により、前年度比60億円減益の7億円(前年度比90.1%減)となりました。

### 戦略及び施策

総合食品メーカーとして、世界水準の競争優位性確立を目指し、

- 競争優位の確立
- 総合食品メーカーとしてのシナジー確立に取り組む。

**飲料事業：**飲料事業は、継続的な成長を見据え、基幹ブランドである「ルーツ」を更に育成するとともに、独自技術に裏打ちされた差別性とクオリティにこだわった商品の開発・上市を推進していきます。また、(株)ジャパンビバレッジを中心とした自動販売機販路の着実な拡大を図っていきます。

**加工食品事業、調味料事業：**2008年7月1日に、当社の冷凍食品事業を含めた加工食品事業及び調味料事業、ジェイティフーズを含む関連子会社を加ト吉に集約する予定です。これら一連の集約により、加ト吉は、国内最大級となる冷凍食品事業をはじめとする加工食品事業に加え、高い技術力を持つ調味料事業を有する特色ある食品メーカーを目指していきます。

### 今後における安全管理体制強化の方向性

当社グループにて販売していました冷凍食品の一部をお召し上がりになったお客様において、重大な健康被害が発生し、

食品事業は、当社グループの柱事業として、飲料事業、加工食品事業、調味料事業の3分野に注力し、自主検査体制の充実や外部専門家の知見活用をはじめとして、最高水準の安全管理体制の構築に向けた取り組みを進めるとともに、総合食品メーカーとしての基盤確立に努めていきます。併せて、加ト吉グループとの事業統合を着実に進め、さらなる事業量の拡大及び収益力の強化を図っていきます。



古谷 貞雄  
食品事業本部長

被害を受けられた方々はもとより、お客様、お取引先様、広く全国の皆様に、多大なるご心配とご迷惑をおかけしていますことを心からお詫び申し上げます。当社は、今回発生しました事態を極めて重く受け止め、「食の安全・安心」のための施策について抜本的な取り組みを進めています。

### 「つくる」ところから、「お届けする」ところまで、すべての段階において、チェック体制の強化

- 国内外の協力工場の選定基準をより厳格にし、今後はその基準を満たす協力工場のみを採用します。また、現在事業統合を進めています加ト吉とともに当社グループ工場の活用を促進していきます。
- 協力工場を含む国内外すべての製造工場において、年2回の定期監査と抜き打ち監査を実施し、食の安全性にかかわる国際規格である「ISO22000」の認証取得を進めていきます。
- 中国に駐在の品質管理担当者を配置し、製造時の立会いを実施します。また、原料の段階から、栽培状況、農薬管理、土壌水質検査等を実施し、残留農薬についてもしっかりと検査を行っていきます。
- 冷凍食品については、出荷前に有機リン系農薬等の検査を実施し、特に、中国からの輸入冷凍食品については、製造日ロットごとに中国と日本国内でのダブルチェックを行っていきます。
- 国内では茨城県猿島郡の自社検査センターが4月末より稼働を開始しています。中国にも検査センターを設置し、自社で化学物質を含めた検査が可能な体制を構築していきます。
- 検査項目を有機リン系農薬だけでなく、農薬全般・抗生物質・重金属等にも順次拡大していきます。

### お客様への対応の強化

- お客様からのお問い合わせに365日対応し、お客様から健康不安等のお申し出があった場合には、ただちに症状の聞き取りや訪問等を行い、お取引先様・行政・医療機関との連携を密接に行うことで正確に情報が把握できるよう努力してまいります。
- 品質に問題がある商品が発見された場合には、あらゆる可能性を想定し、様々な角度から分析・調査を行い、商品回収等迅速かつ適切な対応を実施していきます。
- 当社ホームページにおいて、市販用冷凍食品に関する「商品の生産工場」と「主な原材料の産地」の公開をスタートしました。準備が整いしだい、これらの情報は商品パッケージにも表示していきます。
- 複数の外部専門家の方々を顧問として招聘し、定期的に安全管理体制に関する評価、助言をいただく等、外部専門家の知見・多様な視点を積極的に取り入れます。

今後、当社は、「おいしく、お客様に安心してお召しあがりいただける」商品づくりをすすめていきます。食品は第一に「安全・安心」でなければならないとの基本を再確認し、確かな品質を保持するための研究開発・商品開発・衛生管理・品質管理体制を強化していきます。そのために、優良原料の調達・トレーサビリティの充実、商品の品質保持のための技術開発、管理体制の強化に真摯に取り組んでいきます。