

# Business & History

<b>At a Glance</b> .....	<b>22</b>
<b>営業概況</b> .....	<b>24</b>
国内たばこ事業 .....	24
海外たばこ事業 .....	28
医薬事業 .....	32
食品事業 .....	34
<b>JTグループの歴史</b> .....	<b>36</b>

(注) 財務数値については単位未満を四捨五入して開示しています。

# At a Glance



## JTグループ

当社グループの利益創出の中核と位置づけている国内たばこ事業は、国内市場の縮小や競争激化といった厳しい事業環境の中、トップライン成長を目指すと同時にコスト効率の高い事業運営体制の構築を継続します。

海外たばこ事業は、利益成長の牽引役として、トップライン成長の機会を積極的に追求しています。医薬事業は、後期開発品の充実、研究開発パイプラインの強化に注力し、引き続き、国際的に通用する特色ある研究開発主導型事業の構築、オリジナル新薬を通じての存在感の確保に努めています。食品事業については、飲料事業、加工食品事業、調味料事業の3分野に注力し、最高水準の安全管理に向けた取り組みを推進するとともに、将来の成長に向けた事業基盤の更なる強化に努めています。

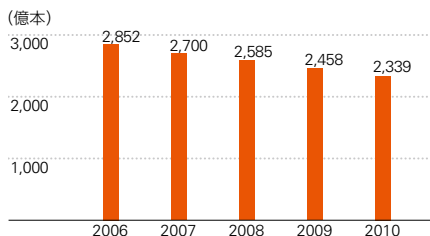


## 国内たばこ事業 (各3月31日終了年度)

see page 24

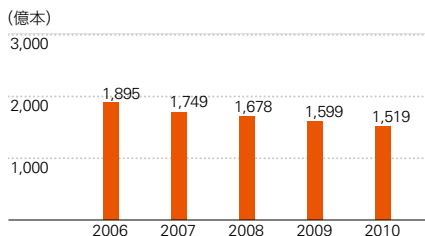
「利益創出の中核」として、母国市場である国内市場において、すべての面で競合他社を圧倒する

### たばこ総需要

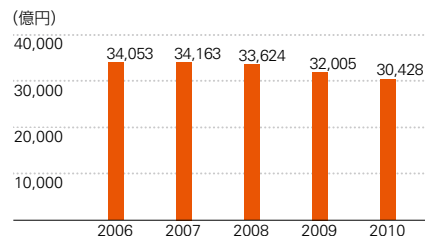


出典：(社)日本たばこ協会

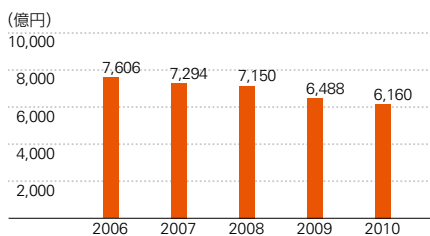
### 販売数量



### 税込売上高

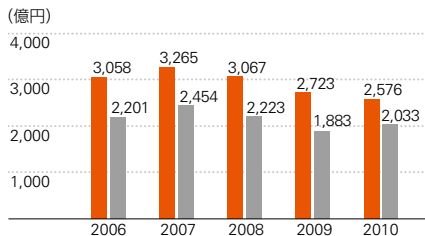


### 税抜売上高



(注) 2008年3月31日終了年度まで輸入たばこを除く  
2009年3月31日終了年度から輸入たばこ、国内免税、中国事業、その他を除く

### EBITDA / 営業利益



■ EBITDA ■ 営業利益

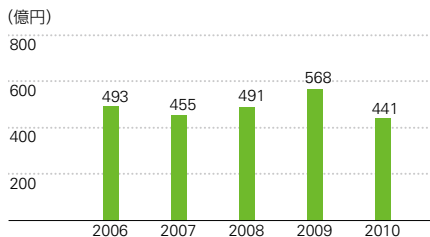


## 医薬事業 (各3月31日終了年度)

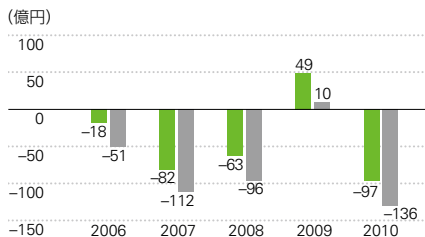
see page 32

世界レベルの新薬創出により、高付加価値の事業を展開する

### 売上高

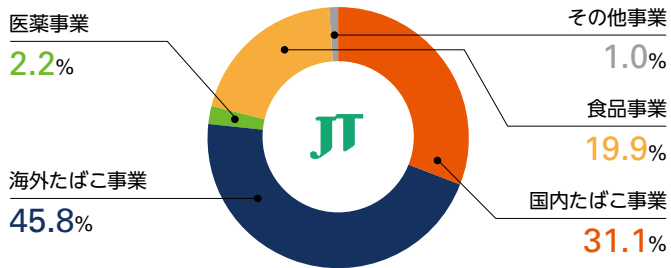


### EBITDA / 営業利益 (損失)



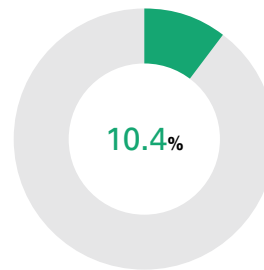
■ EBITDA ■ 営業利益(損失)

### 事業別の売上高構成比率 (2010年3月期)



(注) 国内たばこ事業及び海外たばこ事業については調整後税抜売上高

### 世界のたばこ市場におけるJTグループシェア(2009年)



出典: Euromonitor

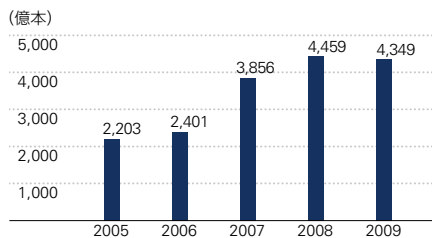
see page 28



### 海外たばこ事業 (各12月31日終了年度)

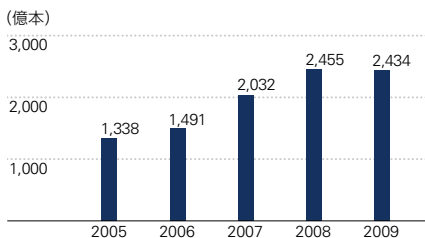
収益性あるいは市場シェアにおいて、リーディングカンパニーとしての地位を継続しうる市場を数多く保有し、「利益成長の牽引役」としての役割を果たし続ける

#### 販売数量



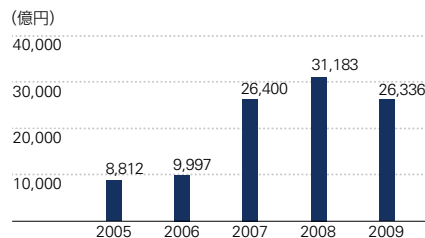
(注) 2008年12月31日終了年度からPrivate Brand、製造受託を除き、Cigar/Pipe/Snus込み

#### GFB販売数量

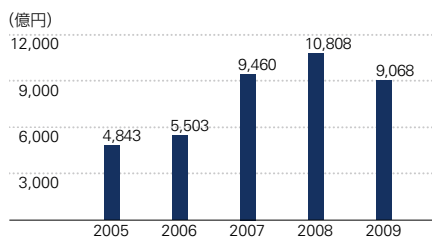


(注) 2006年12月31日終了年度まで、GFBは「ウィンストン」、「キャメル」、「マイルドセブン」、「セーラム」の4銘柄。2007年12月31日終了年度より、GFBは「ウィンストン」、「キャメル」、「マイルドセブン」、「ベンソン&ヘッジス」、「シルクカット」、「LD」、「ソプラニー」、「グラマー」の8銘柄。

#### 税引売上高

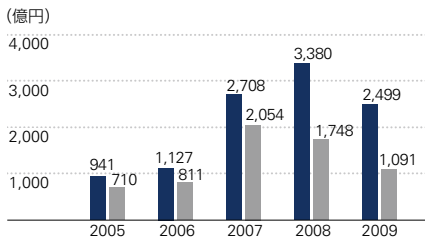


#### 税抜売上高



(注) 2007年12月31日終了年度まで物流事業を除く  
2008年12月31日終了年度から物流事業、Private Brand、製造受託、その他を除く

#### EBITDA/営業利益



■ EBITDA ■ 営業利益



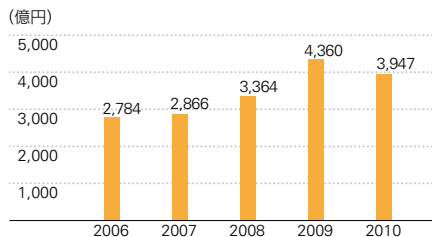
see page 34



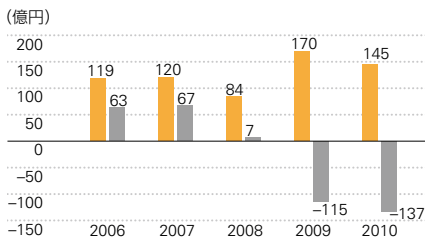
### 食品事業 (各3月31日終了年度)

世界水準の競争優位性を有する企業集団として、持続的な成長を実現し利益の増大を図る

#### 売上高



#### EBITDA/営業利益(損失)



■ EBITDA ■ 営業利益(損失)

## 営業概況



### 国内たばこ事業

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。

更に2010年度については、10月に実施される大幅増税により、大幅な需要減が予想される中、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、引き続き国内たばこ事業の中期的な事業価値増大を図っていきます。



小泉 光臣  
たばこ事業本部長

#### 2009年度業績サマリー

販売数量	1,519億本	5.0%減 ↓
調整後税抜売上高*	6,160億円	5.1%減 ↓
EBITDA	2,576億円	5.4%減 ↓
営業利益	2,033億円	8.0%増 ↑

\* 輸入たばこ/国内免税/中国事業/その他を控除

#### 厳しい事業環境の中、JTシェアは前年度と同水準、注力ブランドシェアは堅調に推移

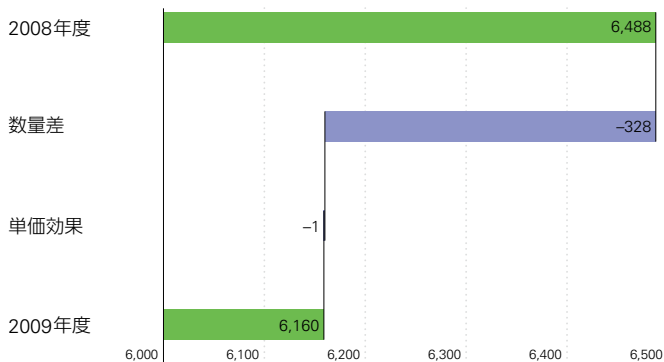
- 注力ブランドを中心としたブランド施策及び販売促進活動
- 市場ニーズを捉えた新製品の投入

#### 減収減益も、EBITDAは当初見込の2,460億円を上回る

- 調整後税抜売上高は、販売数量減により減収
- EBITDAは、ロイヤリティ料率の見直しにより増加したものの、販売数量減及び原材料費の増加等により減少
- 営業利益については、2009年4月に旧RJRIの商標権償却が終了したこと及び自動販売機に係る減価償却費の減少等により増益

#### 国内たばこ事業 調整後税抜売上高\*

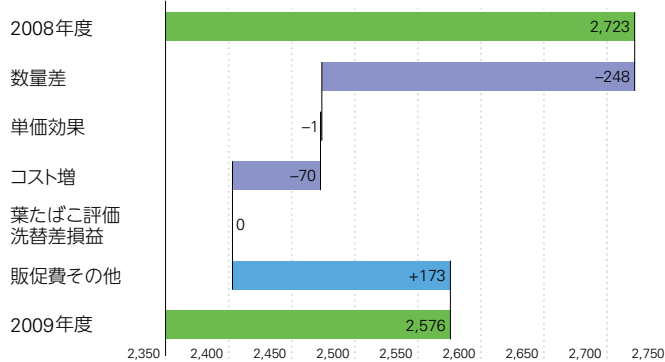
(億円)



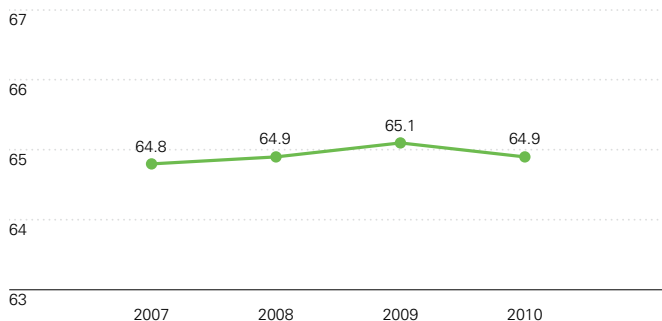
\* 輸入たばこ/国内免税/中国事業/その他を控除

#### 国内たばこ事業 EBITDA

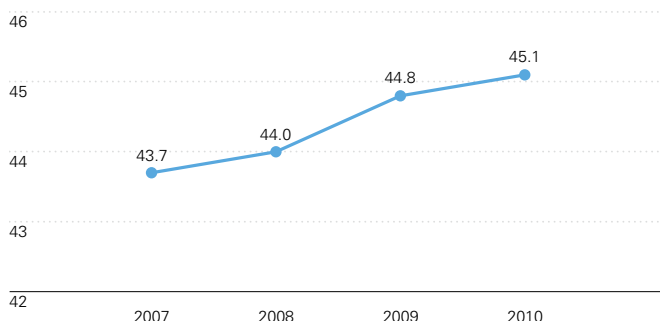
(億円)



**JTシェア**  
(各3月31日終了年度)  
(%)



**JT注カブランド合計シェア\***  
(各3月31日終了年度)  
(%)



\* 「マイルドセブン」、「セブンスター」、「ピアニッシモ」(2010年1月に「ピアニッシモ」に統合した「アイシーン」、「ルーシア」込みで遡及)

注カブランドを中心に市場ニーズを捉えた新製品投入等のブランド施策や販促施策等を図ったことにより、JTシェアは前年度と同水準、注カブランドシェアについては堅調に推移しました。

**注カブランドを中心とした積極的な新製品投入**

**2009年度 新製品投入実績**

2009年 6月	マイルドセブン・100's・ボックス	2009年12月	ピアニッシモ・アイシーン・メンソール・ワン(D-spec)
2009年 6月	マイルドセブン・ライト・100's・ボックス	2010年 2月	マイルドセブン・インパクト・ワン・メンソール・ボックス
2009年 8月	セブンスター・ブラック・チャコールメンソール・ボックス	2010年 3月	キャメル・メンソール・ミニ
2009年10月	ウィンストン・ライト・ボックス		



マイルドセブン・100's・ボックス



マイルドセブン・ライト・100's・ボックス



マイルドセブン・インパクト・ワン・メンソール・ボックス



セブンスター・ブラック・チャコールメンソール・ボックス



ピアニッシモ・アイシーン・メンソール・ワン(D-spec)

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。

## 営業概況

### 戦略及び施策

価格に相応しい品質・サービス提供による持続的成長に向けたマーケティング・ミックス効果の最大化

#### 商品戦略

今後の当社の商品戦略の中心は、価格に相応しいブランド価値の強化及びより幅広い選択肢を提供可能とするブランドポートフォリオの構築です。これらの戦略を通じて、シェアの維持・拡大を目指します。

#### 価格に相応しいブランド価値の強化

- ・ 商品イノベーション強化 (R&D強化)
- ・ ブランドエクステンションメニューの拡充
- ・ 喫味・パッケージデザイン等の商品改善プログラムの拡充

#### 幅広い選択肢を提供可能とする

##### ブランドポートフォリオ

代表的なブランドの価格 - 申請ベース

～2010年9月以前 (単位:円/箱)	2010年10月以降～ (単位:円/箱)
350 キャビン・プレステージ ピース・インフィニティ	470 キャビン・プレステージ ピース・インフィニティ
320 ピアニッシモ キャメル セーラム	440 ピアニッシモ キャメル セーラム セブンスター ピース ホープ
300 マイルドセブン キャビン セブンスター ピース ホープ	410 マイルドセブン キャビン キャスター ハイライト
290 ウインストン キャスター ハイライト	400 ウインストン

#### 流通戦略

トップライン成長に向け、流通戦略の最重要課題は対面売場における圧倒的露出優位性の確保です。具体的には、売場提案や什器投入等を通じ、売場特性に応じた露出力の強化に努めていきます。

また、自販機販路に関しては、訴求力強化に必要な投資を進める一方、効率的な配置への取り組みを推進していきます。

#### 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。

#### 品質及び生産性の向上

メーカーとして品質向上に向けたあくなき追求や出荷保証体制の更なる強化に努め、お客様満足の最大化に向けた施策を実施してまいります。加えて、2010年10月の定価改定に伴い、価格に相応しい品質の提供に努めるとともに、多様化するお客様ニーズに応えるための商品施策に対応した設備投資も行っています。

また、生産性の向上はメーカーにとって永遠の課題です。その一環として、製造たばこの製造能力の適正化を図り、国内たばこ事業における競争力ある事業構造を構築するため、2010年3月末に2工場を閉鎖しました。また、2011年3月末には更に1工場閉鎖し、2011年4月から国内たばこ製造拠点は6工場体制となる予定です。

今後ともコスト効率性の高い事業運営体制の構築を目指し、不断の取り組みを行ってまいります。

#### リーディング・カンパニーとしての責務

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、引き続き喫煙場所・機会の確保及び創出に一層努めてまいります。

#### 「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まいります。



## トピックス:

お客様の多様なニーズに応えるべくイノベーションに取り組み、  
新開発した無煙たばこ「ゼロスタイル・ミント」

### 古くからたばこの楽しみ方は様々

古くからたばこには“煙を吸う”だけではなく、“火を使わず無煙で嗅ぐ・噛む”といった多様なスタイルがあり、「紙巻たばこ」とともに、「かぎたばこ」や「かみたばこ」のような無煙たばこも世界中の様々な場所で楽しられています。また、日本の多くのお客様は「紙巻たばこ」を楽しみっていますが、味・香りの品質向上のみならず、近年は周囲のたばこを吸われない方などに配慮した商品の開発も望まれています。

### “火を使わず煙が出ない”まったく新しいスタイルの無煙たばこ「ゼロスタイル・ミント」

「ゼロスタイル・ミント」は、無煙たばこの一つである「かぎたばこ」です。“火を使わず煙が出ない”という製品特徴から、周囲の方に迷惑をかけることなく、また様々な場所で楽しんでいただける、まったく新しいスタイルの無煙たばこです。「ゼロスタイル・ミント」を新たな選択肢としてご提供することにより、お客様のたばこを楽しむシーンが広がるものと考えています。

商品化にあたっては、従来の「かぎたばこ」のスタイルでは日本のお客様に馴染みが薄いため、パイプ状の本体にたばこの葉が詰まった専用のカートリッジをセットしてたばこの味・香りを楽しんでいただく形態を開発しました。



2010年5月中旬より東京都限定発売

### 今後もお客様満足の向上に取り組みます

たばこは、豊かな味わいや香りを楽しむため、リラックスしてひとときのゆとりを得るため、あるいは集中力を高めるためなど様々な理由から、多くの成人の方に愛用されている、大人の嗜好品です。

JTは嗜好品であるたばこをより楽しんでいただくために、味・香りなどの品質向上はもとより、紙巻たばこに限らず、広く「たばこ」商品の開発に取り組み、お客様の多様なニーズにお応えしていきます。

「ゼロスタイル・ミント」の発売を含め、今後も既成概念にとらわれることなくイノベーションに挑戦し、お客様満足の向上に努めていきます。

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。

## 営業概況



# 海外たばこ事業

海外たばこ事業を担うJapan Tobacco International (JTI)は、地理的特性ならびにブランド、人材の両面における競争優位性による強固な事業基盤を有しています。2009年は厳しい経済環境でしたが、我々の強力なブランドエクイティとブランドポートフォリオにより、主要市場においてシェアを増加させました。

また、良質な葉たばこ確保を目的とした葉たばこサプライヤーの買収を通じ、事業基盤の強化を図りました。事業を取り巻く環境は依然として厳しいものですが、今後も競争力を維持・強化できるよう、引き続き人材とブランドへの投資に努めていきます。



Pierre de Labouchere  
President & CEO,  
Japan Tobacco International

### 2009年度業績サマリー

販売数量※	4,349億本	2.5%減 ↓
GFB販売数量	2,434億本	0.9%減 ↓
調整後税抜売上高**	9,682百万米ドル	7.3%減 ↓
EBITDA	2,965百万米ドル	14.1%減 ↓

[為替中立ベース]

調整後税抜売上高**	11,192百万米ドル	7.2%増 ↑
EBITDA	3,967百万米ドル	14.9%増 ↑

※ Private Brand、製造受託を除き、Cigar/Pipe/Snus込み

※※ 物流事業/Private Brand/製造受託/その他を控除

## 為替中立ベース\*での米ドル建てEBITDAは15%の成長を達成

- 主要市場でのシェア成長の要因は
  - バランスの取れたGFBポートフォリオ、及び
  - 継続的なブランドへの投資
- 単価上昇効果により為替中立ベースでのEBITDAは成長

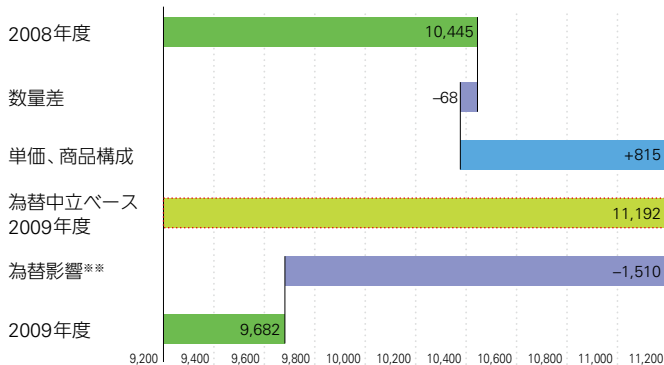
※ 前年度の為替レートを使用了した場合

## 力強い事業パフォーマンスも、為替のマイナス影響により財務報告ベースでは減収減益

- 力強い事業パフォーマンスはJTIの主要通貨に対する米ドルの不利な為替の変動により相殺されたことに加え、円対米ドルも円高に振れ、円ベースの収益は更に悪化

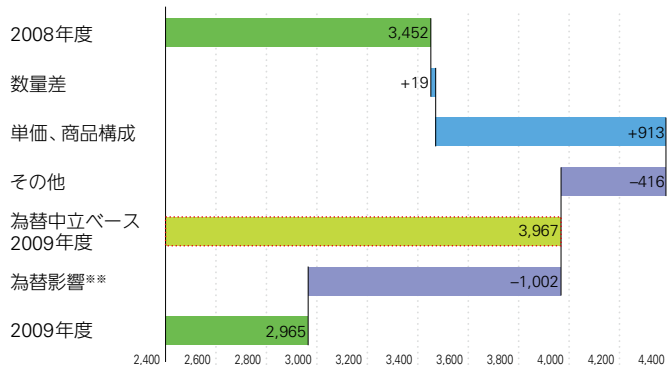
### 海外たばこ事業 調整後税抜売上高\*

(百万米ドル)\*\*\*



### 海外たばこ事業 EBITDA (JTへのロイヤリティ支払前)

(百万米ドル)\*\*\*



※ 物流事業/Private Brand/製造受託/その他を控除

※※ 米ドルと各現地通貨との間の為替影響

※※※ 米ドルは海外たばこ事業の報告通貨



## 主要市場でのシェア成長

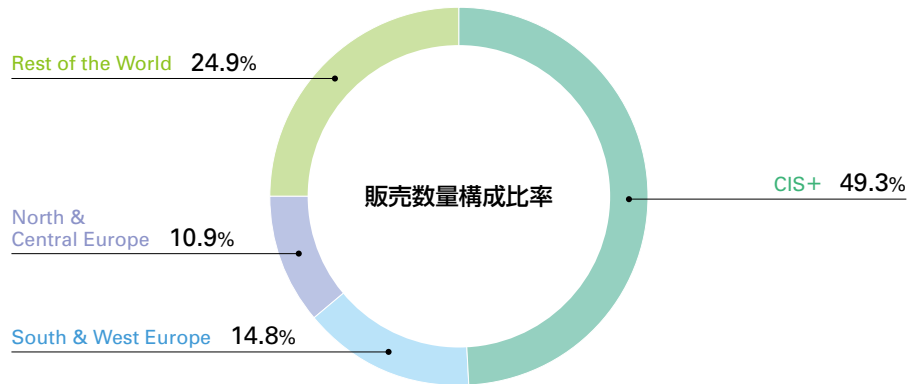
- 商品改善、効果的なマーケティング施策等の継続的なブランドへの投資を通じ、競争力を向上
- サブプレミアム価格帯と中価格帯におけるJTIの強みがシェア成長を牽引

	2008*	2009*	増減ppt
ロシア	35.7%	36.8%	1.1
フランス	14.2%	14.8%	0.6
イタリア	17.1%	18.5%	1.4
スペイン	20.5%	20.6%	0.1
英国	39.1%	40.4%	1.3
トルコ	17.0%	18.8%	1.8
台湾	38.7%	38.0%	(0.7)

※12カ月移動平均

出典：AC Nielsen、Core EPOS及びJTI内部データ

## 地域別販売数量実績



### South & West Europe

(単位：億本)

	2009	対前年 増減率
販売数量	645	0.4% 増
GFB数量	557	2.5% 増

- 地域全体での総需要の減少が加速しているものの、JTIの販売数量及びGFB販売数量は成長
- 「キャメル」は、イタリアでの力強い成長に牽引され1.6%の販売数量増
- 「ウィンストン」は6.1%と力強い販売数量の成長を達成し、イタリアとフランスにおいて引き続き紙巻きタバコカテゴリーにおける最も高い成長率を維持

### CIS+

(単位：億本)

	2009	対前年 増減率
販売数量	2,146	2.4% 減
GFB数量	1,050	0.3% 増

- CIS+地域全体の市場規模は縮小し、中価格帯やバリュー価格帯へのダウントレーディングが発生
- GFB販売数量は、「LD」がサブプレミアム価格帯からのダウントレーディングの受け皿となり力強い成長を見せ、横ばい
- ロシアでは、「LD」と「グラマー」が寄与し、引き続き数量成長を見せたことに加え、競争力のある価格戦略によってマーケット・リーダーシップを発揮

### North & Central Europe

(単位：億本)

	2009	対前年 増減率
販売数量	475	7.6% 増
GFB数量	204	9.4% 増

- 販売数量は、英国が好調なパフォーマンスを見せたこと等により成長
- 英国市場では、ダウントレーディングが加速する一方、海外への渡航者減少による総需要増加。その結果、JTIのバリューブランドである「スターリング」が好調
- GFB販売数量は、ポーランドでの「LD」、オーストリアでの「ベンソン&ヘッジス」、「ウィンストン」、「キャメル」が牽引し成長

### Rest of the World

(単位：億本)

	2009	対前年 増減率
販売数量	1,084	8.0% 減
GFB数量	624	8.1% 減

- 販売数量及びGFB販売数量は、イランとフィリピンにおける特殊要因を除けば、トルコと中東での成長により好調
- トルコでは、「ウィンストン」、「モンテカルロ」、「LD」のすべてがシェアを伸ばし、競合に勝る数量成長を牽引

## 営業概況

### 強力なGFBポートフォリオ

2009年 対 2008年(特殊要因調整後\*) GFB販売数量

(単位:億本)

	販売数量 / 対前年増減		ブランド	販売数量に占める割合	対前年増減率
2008年	2,455				
2009年 特殊要因*	(78)				
2008年(特殊要因調整後*)	2,377*				
価格帯	Prestige	(9)	ソプラニー	0.3%	(37.5%)
	Premium	(18)	キャメル / マイルドセブン / ペンソン&ヘッジス / シルクカット	17.3%	(2.4%)
	Sub-Premium	31	ウィンストン / グラマー	30.4%	2.4%
	Mid/Value	53	LD	7.9%	18.2%
			<b>GFB合計</b>	56.0%	2.4%
2009年	2,434				

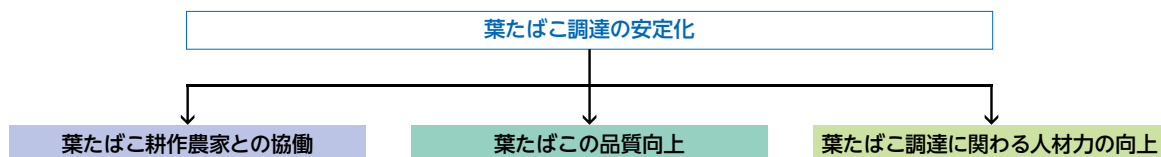
\* 比較可能ベースでお示しするため、上記では2009年に発生したイラン及びフィリピンでの特殊要因を2008年のGFB販売数量から除いている。

### 特殊要因調整後では、GFB販売数量は対前年2.4%の力強い成長

- JTIの中価格帯及びバリュー価格帯に属する「LD」が、ロシア、ポーランド、ウクライナ、トルコでの好調なパフォーマンスによりGFBの成長を牽引
- JTIのサブプレミアムブランドである「ウィンストン」と「グラマー」は、特殊要因調整後で2.4%の成長
  - South & West Europeにおける「ウィンストン」はパッケージ改善及び新製品投入効果により力強いパフォーマンスを発揮
  - ロシアでの成長が牽引し、「グラマー」は7.9%の成長
- ダウンレーディングの加速により、GFBのプレステージ及びプレミアムブランドは苦戦を強いられるも、長期的な視点でブランドへの投資を継続

### 葉たばこ調達の安定化

- 葉たばこサプライヤー買収により、葉たばこから最終製品に至る基盤を強化
- 統合は計画通り順調に進捗



2009年にJTIはブラジル及びアフリカにおける3件の葉たばこサプライヤー買収、米国におけるJV設立を通じ、葉たばこの自社供給能力の改善、即ち、ブラジル、アフリカ、アメリカ産葉たばこの調達能力強化への取り組みを図りました。

### 主なメリット

- 業界の規制強化に備えてサプライチェーンを積極的にマネジメント
- 葉たばこ耕作農家等との協働、信頼関係の構築を通じ、葉たばこの更なる品質改善
- JTグループの葉たばこ調達に関わる人材力や専門知識の向上

## 戦略及び施策

質の高いトップライン成長はJTIの最優先事項です。不断の改善を図るという原則のもと、主要戦略を実行していくことをコミットします。

- 卓越したブランドの構築及び育成
- 生産性の継続的な向上
- 責任あるかつ信頼・信用されるメーカーとしての取り組み強化
- 事業の成長を支える人材の育成

## JTIの強固な事業基盤が、中長期的な安定成長を導く

2009年のJTIはトップライン成長に注力することで、事業環境の悪化にもかかわらず、為替中立ベースEBITDAは15%の成長を達成しました。

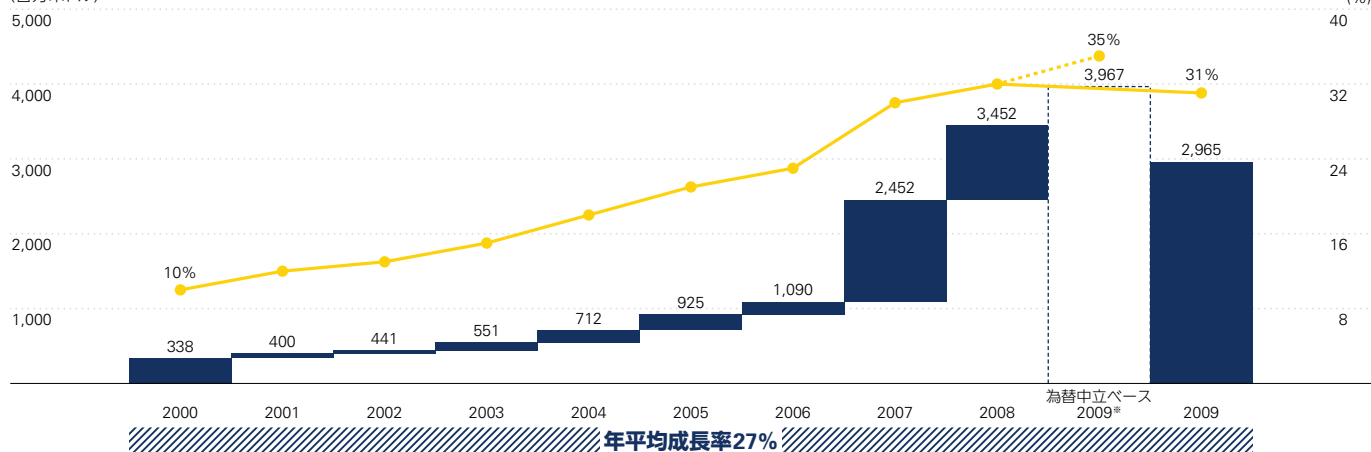
引き続き、力強いブランドポートフォリオによりシェアを増加させるとともに、長期的な成長を確かなものとするために、特にGFBに継続的に投資していきます。

また、グローバル経済の不透明感が継続する中、2010年においても経済動向を注視し、必要に応じ迅速に対応していきます。

JTIは、地理的特性、ブランド及び人材により支えられた強固な事業基盤を最大限に活かし、今後とも成長を加速させます。また、為替レート一定前提のもと、「JT-11」で掲げた年平均10%以上のEBITDA成長継続を目指し、引き続きJTグループの利益成長の牽引役としての役割をしっかりと果たしていきます。

## EBITDAとEBITDAマージン成長率

(百万米ドル)



■ EBITDA    ● EBITDAマージン率

※ 前年度の為替レートを使用した場合

## 営業概況



### 医薬事業

医薬事業は、後期開発品の充実、R&Dパイプラインの強化に注力し、引き続き、国際的に通用する特色ある研究開発主導型事業の構築、オリジナル新薬を通じての存在感の確保に努め、世界レベルの新薬創出により、高付加価値の事業展開を目指します。



大久保 憲朗  
医薬事業部長

#### 2009年度業績サマリー

売上高	441億円	127億円減	↓
EBITDA	▲97億円	145億円減	↓
営業損失	▲136億円	146億円減	↓

#### 2009年度は、2008年度に契約一時金収入やマイルストーン収入があったことにより減収減益

2008年度の一時的な収入

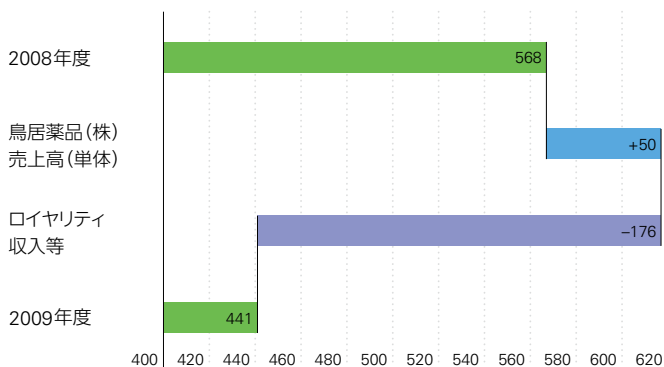
- 2008年度に米国メルク社へ導出した骨粗鬆症治療薬「JTT-305」の契約一時金収入
- 2004年度にロシュ社へ導出した脂質異常症治療薬「JTT-705」の開発の進展に伴うマイルストーン収入 等

#### 鳥居薬品(株)は増収増益

- 「注射用フサン(蛋白分解酵素阻害剤)」の売上高は減少
- 2009年3月より「レミッチカプセル(血液透析患者における経口そう痒症改善剤)」を販売
- 「ツルバダ配合錠(抗HIV薬)」及び「セロトーン(制吐剤)」等の売上高の伸長

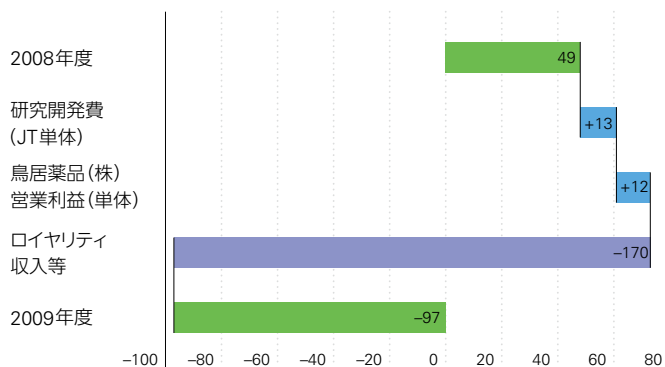
#### 医薬事業 売上高

(億円)



#### 医薬事業 EBITDA

(億円)



## 研究開発状況

### 「JT-11」初年度はパイプラインに一定の進展

C型肝炎治療薬「JTK-853」が海外において臨床試験段階に移行したことにより、自社開発品10品目が臨床試験の段階にあり、その他1品目がステージアップしました。

#### 臨床開発品目(2010年4月28日現在)

開発名	主な適応症	開発段階	権利
JTT-705(経口)	脂質異常症	国内:Phase2	スイスのロシュ社へ日本を除く全世界の開発・商業化権を導出(同社ではPhase3)
JTT-130(経口)	脂質異常症	国内:Phase2 海外:Phase2	
JTK-303(経口)	HIV感染症	国内:Phase1	米国ギリアド・サイエンシズ社へ日本を除く全世界の開発・商業化権を導出(同社ではPhase3)
JTT-302(経口)	脂質異常症	海外:Phase2	
JTT-305(経口)	骨粗鬆症	国内:Phase2	米国メルク社へ日本を除く全世界の開発・商業化権を導出
JTS-653(経口)	鎮痛、過活動膀胱	国内:Phase1	
JTT-654(経口)	2型糖尿病	国内:Phase1 海外:Phase2	
JTK-656(経口)	HIV感染症	海外:Phase1	
JTT-751(経口)	高リン血症	国内:Phase2	米国ケリックス・バイオフィーマシューティカルズ社より日本における開発・商業化権を導出(鳥居薬品(株)と共同開発)
JTK-853(経口)	C型肝炎	海外:Phase1	

## 戦略及び施策

### 後期開発を含む臨床開発力の強化と創薬研究力の更なる向上

- 開発段階の進展に伴い高度化していく開発を推進するための臨床開発力を強化
- R&Dパイプラインの強化のために創薬研究力を更に向上
  - 研究開発領域については、引き続き、主として「糖・脂質代謝」、「ウイルス」、「免疫・炎症」、「骨」の4領域に経営資源を集中

### 導出入活動の充実と海外パートナーとの連携強化

- 事業価値増大の早期実現に向けた戦略的な導出入を実施

### 鳥居薬品(株)の得意領域の更なる強化・育成

- レミッチカプセル及びツルバダ配合錠の更なる伸長
- アレルゲン領域の育成

#### 導出実績

年度	品目	導出先
2004	脂質異常症治療薬「JTT-705」	スイス ロシュ社
2004	抗HIV薬「JTK-303」	米国 ギリアド・サイエンシズ社
2006	前臨床試験段階の新規化合物	英国 グラクソ・スミスクライン社
2006	前臨床試験段階の抗体医薬候補品	米国 メディミュン社
2008	骨粗鬆症治療薬「JTT-305」	米国 メルク社

#### 導入実績

年度	品目	導入先
2003	抗HIV薬3品	米国 ギリアド・サイエンシズ社
2007	高リン血症治療薬「JTT-751」	米国 ケリックス・バイオフィーマシューティカルズ社

## 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。「もの真似でない、JTでしかできないこと、JTだからこそできること」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。

## 営業概況



### 食品事業

食品事業は、「一番大切な人に食べてもらいたい」という想いのもと、「お客様においしく、安心してお召し上がりいただける」商品づくりを進めています。今後とも、飲料・加工食品・調味料の3つの事業分野に注力し、くらしの源である「食」の世界を通じて、お客様から支持され続ける存在を目指していきます。



岩井 睦雄  
食品事業担当

#### 2009年度業績サマリー

売上高	3,947億円	413億円減 ↓
EBITDA	145億円	25億円減 ↓
営業損失	▲137億円	22億円減 ↓

#### 売上高減収要因

- 主にチルド加工食品からの撤退及び一部子会社を連結対象外とした影響等

#### EBITDA減益要因

- 注力事業分野\*では原料価格の低下やコスト削減により対前年度比微増
- ただし、水産事業における一時的な損失\*\*計上等の影響により全体では減益

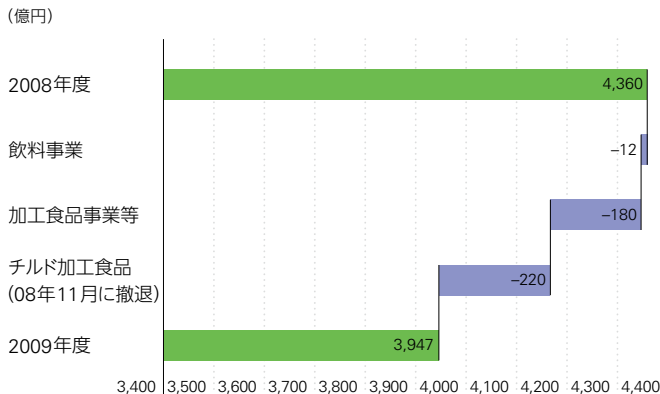
\* 注力事業分野：飲料事業、加工食品事業、調味料事業の合計

\*\* 一時的な損失：売掛債権の一部について回収遅延に伴う引当金計上  
一部市況品の急激な市場価格の下落による評価損計上

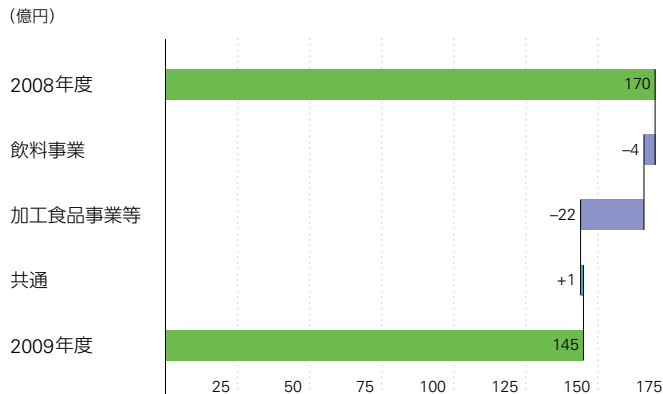
#### 営業利益減益要因

- EBITDAの減益が主要因
- 2009年6月に子会社(株)グリーンフーズの株式を子会社(株)加ト吉(現テーブルマーク(株))が追加取得したことに伴い発生したのれん償却の影響等

#### 食品事業 売上高



#### 食品事業 EBITDA





## 戦略及び施策

食品事業は、飲料事業、加工食品事業、調味料事業の3分野に注力し、最高水準の安全管理に向けた取り組みを推進するとともに、将来の成長に向けた事業基盤の更なる強化に努めています。

### 飲料事業

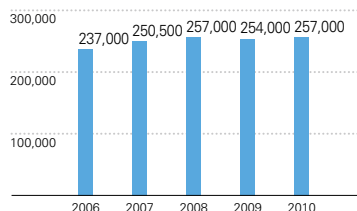
#### 収益力の強化に向けた取り組みの推進

- 独自技術に裏打ちされた本格的な味わいに定評のある基幹ブランド「ルーツ」の発売10周年を踏まえた更なる強化を図ることでブランド価値の向上を目指す
- 全国規模のサービスを展開している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販売網の充実及びきめ細やかなサービスの実現に努める
- 事業全般にわたる効率化を追求することで強固な事業基盤の確立に努める

#### 自動販売機台数

(各3月31日終了年度)

(台)



### 加工食品事業及び調味料事業

#### 高付加価値型事業への転換

- テーブルマークグループにおいて、これまで培ってきた技術力・商品開発力を最大限に活かすことのできる冷凍麺、冷凍米飯、無菌包装米飯、冷凍パンといったステープル(主食)や酵母エキス等の調味料を事業の柱と位置づけ、これらの高付加価値商品へ戦力を集中させることで事業量の拡大を図る
- 原料調達から製造・販売までのバリューチェーン強化を引き続き推進することに加え、コスト競争力の強化を更に加速させることで収益力の強化に努める

※ 株式会社加ト吉は、2010年1月1日付けで、社名をテーブルマーク株式会社に変更しました



### 食の安全管理

#### リスク低減に向けた取り組み

- 厳格な工場監査の実施や食品安全マネジメントシステムの国際標準規格であるISO22000の取得(冷凍加工食品の自社グループ工場及び委託先工場における取得が完了)を推進するとともに、外部からの意図的攻撃に対するフードディフェンスの取り組みを本格化
- 検査項目の拡充、中国からの輸入冷凍加工食品に対する中国及び国内における農薬検査ダブルチェックを実施

#### お客様への対応の強化

- お客様のお申し出を365日体制でお受けし、いただいたご意見を迅速かつ確に共有する体制を更に充実するとともに、「商品の生産工場」や「主な原材料の産地」などの情報を積極的に公開

#### 組織・体制の強化

- 研究・商品開発の拠点である「食品開発センター」と同じ敷地内に「東京品質管理センター」を新設
- 「食の安全に関するアドバイザー」である外部専門家の方々より、評価・助言をいただくなど、多様な知見・視点を積極的に取り入れ、事業活動に反映

## JTグループの歴史

### Before 1985

JTは、日本の商法のもと、日本たばこ産業株式会社法によって、1985年4月に設立された株式会社です。

JTの歴史は、日本においては、1898年、政府が国産葉たばこの販売を独占的に管理する専売局を設置したことに遡ります。

海外におけるJTグループの歴史は、1784年のAustria Tabakの設立まで遡ります。その約70年後には、Tom Gallaherが北アイルランドにて事業を始め、ギャラハーの基礎を築きました。また、1874年には後にキャメルやウィンストンを創り出したRJRが米国で設立されました。

このように現在のJTグループの歴史は、オーストリア、北アイルランド、米国、日本という異なった国々に遡ることができます。JTグループは、たばこ事業において長い歴史と豊富な経験を有しています。

#### 日本における20世紀初頭から

##### 1984年の「日本たばこ産業株式会社法」制定に至るまでの歴史

1898年に日本政府により設置された専売局による専売制度は、1900年代前半に日本のすべてのたばこ製品と国内塩事業にまで拡大されました。そしてこの専売局は1949年6月1日、日本専売公社として改組され、たばこ専売制度等の実施主体として、たばこの安定的提供と財政収入の確保に貢献する等の役割を果たしてきました。



1970年代半ばになり、成人人口の伸び率の鈍化、喫煙と健康問題に関する意識の高まり等のため、需要の伸びが鈍化し、販売数量は横ばいで推移するに至りました。このような傾向は更に続くものと予想され、需要の構造的変化として捉えざるを得ない状況と考えられました。一方、外国たばこ企業に対する実質的な市場開放が進展し、国内市場における内外製品間の競争が展開される中で、たばこ専売制度の枠内では対応困難な諸外国からの市場開放要請が強まりました。更に、国内における公社制度に対する改革動向の中で、1981年3月臨時行政調査会が発足し、同調査会の第3次答申(1982年7月30日)において、専売制度、公社制度に対する抜本的な改革が提言されました。これを受けて政府は、制度全体の見直しを進め、

- たばこ輸入自由化を図るためたばこ専売法を廃止するとともに、新たにたばこ事業法に関し所要の調整を図るためのたばこ事業法の制定
- たばこの輸入自由化のもと、国内市場において外国たばこ企業と対等に競争していく必要があることから、日本専売公社法を廃止するとともに、公社を合理的企業経営が最大限可能な株式会社に改組し、必要最小限の公的規制を規定する日本たばこ産業株式会社法の制定を中心とするいわゆる専売改革関連法案として法案化し、これら法律案は、第101回国会において、1984年8月3日に成立し、同年8月10日に公布されました。続く1985年4月に日本専売公社の事業と資産がそのまま移管される形でJTが設立されました。

1874年

- RJRがRichard Joshua Reynoldsによってノースカロライナのウィンストンで設立される

1879年

- 「ソプラニー」が世界で最も古いたばこブランドとしてロンドンで登記される

1913年

- 「キャメル」が発売される

1931年

- セロハンがタバコの鮮度を保つためにRJRによって導入される

1955年

- ギャラハーがベンソン&ヘッジズを買収する

1956年

- 「セーラム」が発売される

1968年

- ギャラハーがAmerican Tobacco Companyに買収される

1969年

- 国産初採用のチャコールフィルター付き製造たばこ「セブンスター」が発売される

1984年

- 「日本たばこ産業株式会社法」が制定される

## JTグループの歴史

# In and After 1985

JT設立後の主な変遷は以下の表のとおりです。海外たばこ事業については、JTグループに加わる前のRJRナビスコ社の米国外のたばこ事業及びギャラハーの歴史が含まれています。

1985年のプラザ合意とその後の円高、1986年のたばこ増税、1987年の紙巻たばこ関税無税化と、JTを取り巻く経営環境は設立後わずか2年間で激変しました。円高が急進行する中で、増税時のJT製品の値上げ、輸入製品の据え置きないし値下げ、関税無税化時の輸入製品の値下げによって、1985年のJT発足時には60～80円程度あった当社製品と輸入製品との価格差がなくなりました。この結果、国内たばこ市場におけるJTと外国メーカーとの競争は激化し、JTのシェアは1985年度の97.6%から1987年度には90.2%まで低下しました。このような急激な経営環境の悪化に対応するべく、国内販売数量維持のための営業力の強化策を実施するとともに、コスト競争力強化のための合理化施策の実施、多角化事業の推進を図りました。

1985年	1986年	1987年
<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●日本たばこ産業株式会社設立 (日本のたばこ市場が海外メーカーに開放される)</li> <li>●新規事業の積極的展開を図るため事業開発本部を設立</li> <li>●その後1990年7月までの間に各事業の推進体制強化のため、同本部を改組し、医薬、食品等の事業部を設置</li> </ul>		<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●輸入紙巻たばこの関税無税化</li> </ul>
1993年	1994年	1995年
<p>9月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●医薬事業研究体制の充実・強化を図るため、医薬総合研究所を設置</li> </ul>	<p>10月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●政府保有株式の第一次売り出し(394,276株、売出価格:143万8千円)</li> <li>●東京、大阪、名古屋の各証券取引所市場第一部に株式を上場</li> </ul> <p>11月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●京都、広島、福岡、新潟、札幌の各証券取引所に株式を上場</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>●Yelets (ロシア)を買収する</li> </ul>	<p>5月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●本社を東京都品川区から東京都港区に移転</li> <li>●「Peter I」が発売される(ロシア)</li> </ul>
1999年	2000年	2001年
<p>5月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●米国のRJRナビスコ社から米国外のたばこ事業を取得</li> </ul> <p>7月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●旭フーズ(株)等子会社8社を含む旭化成工業(株)の食品事業を取得</li> </ul> <p>10月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●鳥居薬品(株)との業務提携により、医療用医薬品事業における研究開発機能を当社に集中し、プロモーション機能を鳥居薬品(株)に統合</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「LD」が発売される(ロシア)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Liggett-Ducat (ロシア)を買収する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Austria Tabakを買収する</li> </ul>
2005年	2006年	2007年
<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「マルボロ」製品の日本国内における製造及び販売、商標を独占的に使用するライセンス契約の終了</li> </ul> <p>6月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●CRES Neva Ltd. (ロシア)を買収する</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「グラマー」が発売される(ロシア、ウクライナ、カザフスタン)</li> </ul>	<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●投資家層の拡大を図ることを目的として、1株につき5株の割合で株式を分割(効力発生日:4月1日)</li> </ul> <p>5月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●AD Duvanska Industrija Senta (セルビア)を買収する</li> </ul>	<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ギャラハー社の発行済株式のすべてを取得</li> </ul>

90年代に入り、国内たばこ市場における外国メーカーとの競争は一層厳しさを増し、加えて、成人人口の減少や喫煙と健康問題への関心の高まりにより、90年代後半をピークに総需要は減少しました。国内たばこ事業の経営環境が一層厳しさを増す中、更なる合理化の実施、多角化事業における選択と集中の推進、海外たばこ事業の拡大を進め、事業基盤の強化を図りました。

1999年にはRJRナビスコ社から米国外のたばこ事業を、2007年にはギャラハー社を買収し、海外たばこ事業の大幅な強化を進めました。いまやJTグループのたばこ販売数量は、海外の販売数量が国内の販売数量を上回り、グローバル・シガレット・メーカーとして着実な成長を続けています。

海外たばこ事業は、「ウィンストン」「キャメル」「マイルドセブン」に加え、「ベンソン・アンド・ヘッジス」「シルクカット」「LD」「ソプラニー」「グラマー」といった幅広いブランドポートフォリオの成長を原動力に、JTグループの利益成長の牽引役としての責務を果たしています。

1988年	1991年	1992年
<p>10月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●コミュニケーション・ネーム「JT」を導入</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manchester Tobacco Company Ltd. (英国) を買収する</li> <li>● AS-Petro (ロシア) を買収する</li> </ul>
1996年	1997年	1998年
<p>6月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 政府保有株式の第二次売り出し(272,390株、売価:81万5千円)</li> <li>● Tanzanian tobaccoの生産設備を買収する</li> </ul>	<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 塩専売制度廃止に伴い、当社の塩専売事業が終了</li> <li>● たばこ共済年金を厚生年金に統合</li> <li>● American Brandsがギャラハーをスピノフし、ギャラハーはロンドンとニューヨークの株式市場に上場する</li> </ul>	<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)ユニマツコーポレーション(現「(株)ジャパンパレツジ」と清涼飲料事業での業務提携に関する契約を締結</li> <li>● その後、同社の発行済株式の過半数を取得</li> </ul> <p>12月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
2002年	2003年	2004年
	<p>10月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営の選択肢の拡大に向けて、自己株式を取得(45,800株)</li> </ul>	<p>6月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 政府保有株式の第三次売り出し(289,334株、売価:84万3千円)により政府の保有義務が及ばない株式についての売却が終了</li> </ul> <p>11月～2005年3月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営の選択肢の拡大に向けて、自己株式を取得(38,184株)</li> </ul>
2008年	2009年	2010年
<p>1月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)加ト吉の発行済株式の過半数を、公開買付により取得</li> </ul> <p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 富士食品工業(株)の発行済株式の過半数を取得</li> </ul> <p>7月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 加工食品事業・調味料事業を加ト吉グループに集約</li> </ul>	<p>5月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● JTIが設立10周年を迎える</li> </ul> <p>6月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● JTI Leaf Services (US) LLCを設立する</li> </ul> <p>10月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 葉たばこサプライヤーのKannenberg &amp; Cia. Ltda. (ブラジル) 及びKannenberg, Barker, Hail &amp; Cotton Tabacos Ltda. (ブラジル) を買収する</li> </ul> <p>11月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 葉たばこサプライヤーのTribac Leaf Limited (英国) を買収する</li> </ul>	<p>1月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)加ト吉の社名をテーブルマーク(株)に変更</li> </ul> <p>5月</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 無煙たばこ「ゼロスタイル・ミント」が東京限定で発売される</li> </ul>

注: ● 部分はJTグループの主なトピックです。  
 ● 部分はRJRナビスコ社の米国外たばこ事業が、JTグループに加わる前の主なトピックです。  
 ● 部分はギャラハーが、JTグループに加わる前の主なトピックです。