

Business & History

At a Glance	014
営業概況	016
国内たばこ事業	016
海外たばこ事業	020
医薬事業	026
食品事業	028
JTグループの歴史	030

(注) At a glance 財務数値は基本的に単位未満を四捨五入しています。

営業概況 財務数値は基本的に単位未満を切り捨てています。

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、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、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。



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。

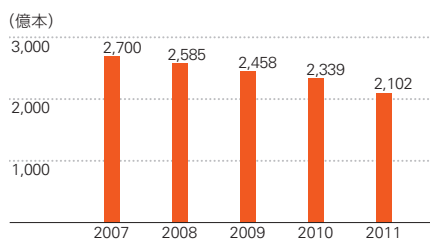
see page 16



国内たばこ事業 (各3月31日終了年度)

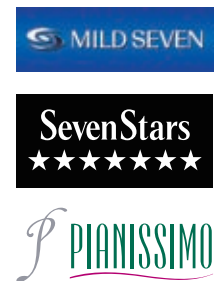
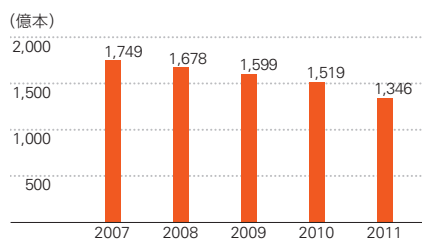
「利益創出の中核」として、母国市場である国内市場において、すべての面で競合他社を圧倒する

たばこ総需要

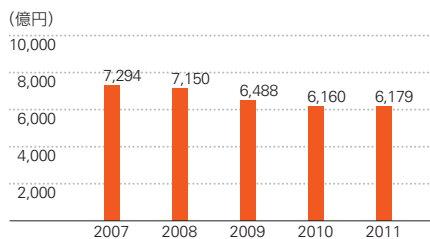


出典：(社)日本たばこ協会

販売数量

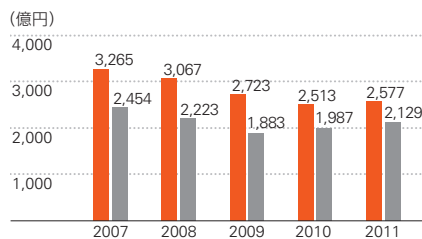


税抜売上高



(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



(注) 2010年3月31日終了年度からJTIからのロイヤリティ受取前利益に変更
共通経費の配賦方法変更

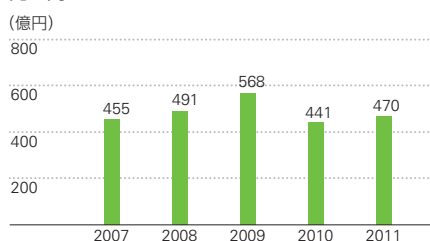
see page 26



医薬事業 (各3月31日終了年度)

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

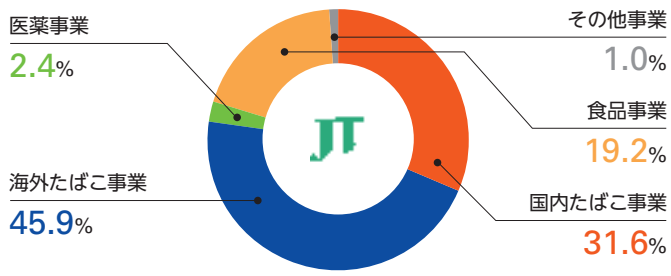
売上高



EBITDA / 営業利益 (損失)

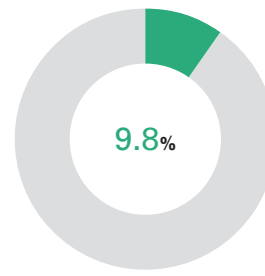


事業別の売上高構成比率(2011年3月期)



(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(2010年)



出典: Euromonitor

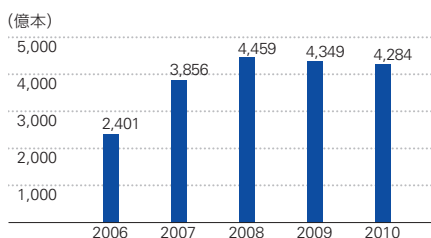
see page 20



海外たばこ事業 (各12月31日終了年度)

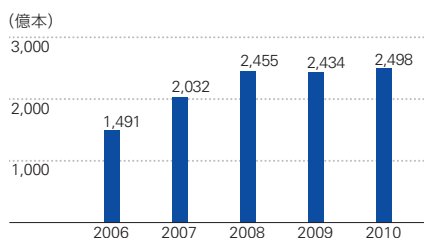
収益性あるいは市場シェアにおいて、リーディングカンパニーとしての地位を継続しうる市場を数多く保有し、「利益成長の牽引役」としての役割を果たし続ける

総販売数量



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

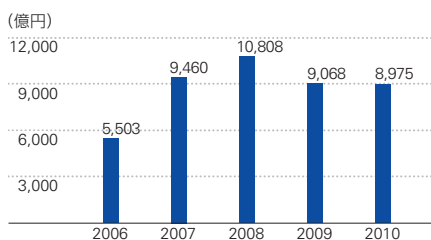
GFB販売数量



(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」、「ソブラニー」、「グラマー」の8銘柄

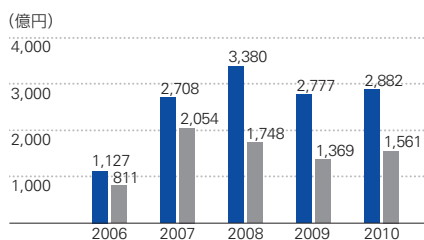


税抜売上高



(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、製造受託、その他を除く

EBITDA/営業利益



■ EBITDA ■ 営業利益
(注) 2009年からJTへのロイヤリティ支払前利益に変更

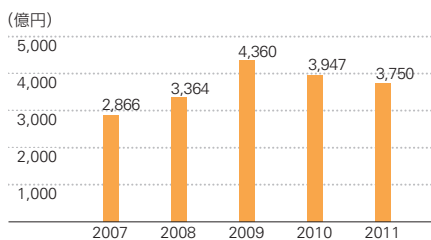
see page 28



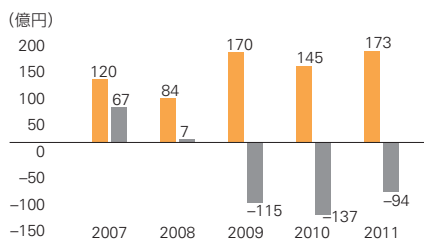
食品事業 (各3月31日終了年度)

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)



国内たばこ事業

2011年3月期 業績サマリー

販売数量

1,346 億本

11.3%減

調整後税抜売上高*

6,179 億円

0.3%増

EBITDA

2,576 億円

2.6%増

営業利益

2,129 億円

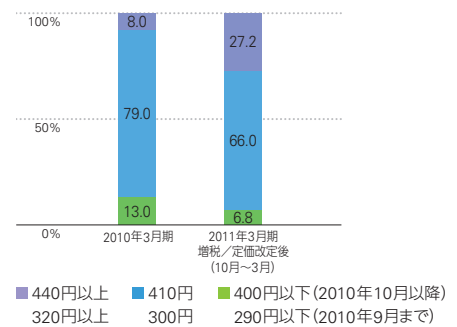
7.1%増

※ 輸入たばこ/国内免税/中国事業/その他を控除

定価改定後、プレミアム価格帯商品の充実により、商品構成が大きく改善

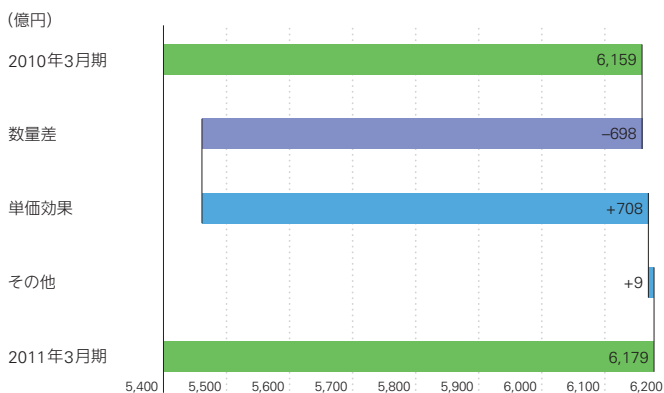
- 価格帯別商品構成比において、プレミアム価格帯の占める割合が大幅に上昇
- 440円以上のプレミアム価格帯においてシェアNo. 1

価格帯別商品構成比



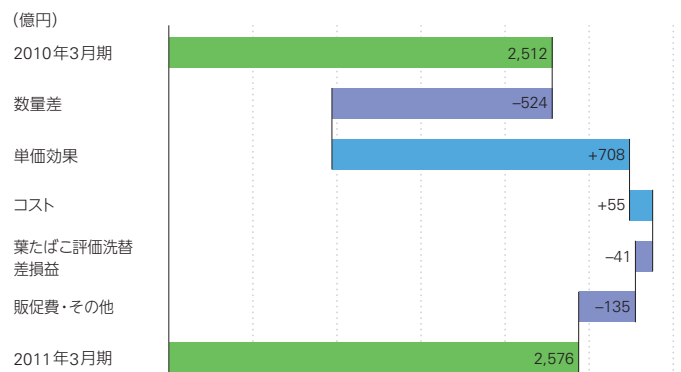
販売数量の減少影響を戦略的価格設定による単価上昇効果が相殺し、調整後税抜売上高ほぼ横ばい、EBITDA増益

国内たばこ事業 調整後税抜売上高*



※ 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





小泉 光臣
たばこ事業本部長

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。

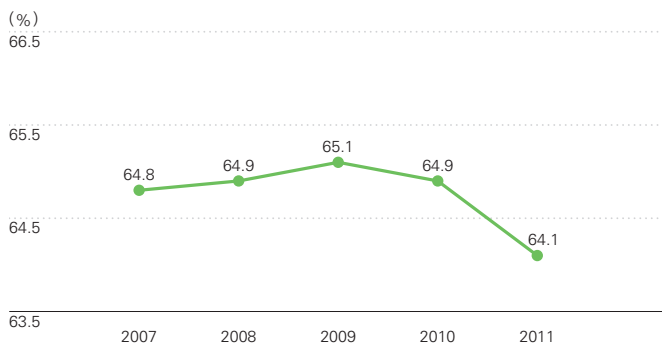
高齢化の進展、喫煙と健康に関する意識の高まり、喫煙をめぐる規制強化等に加えて、2010年10月に実施されたたばこ税の大幅増税を背景に大幅な需要減となり、事業環境は更に厳しさを増しています。

価格に相応しい品質・サービス提供による持続的成長と生産性の向上へと積極的に取り組み、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。

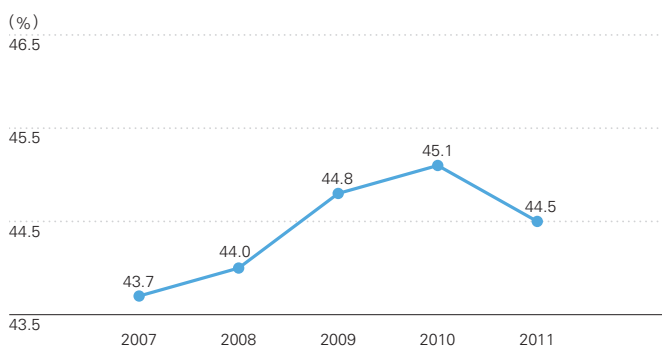
増税／定価改定の影響を受け、 年間を通してシェアは大きく変動

- 増税に伴う定価改定において銘柄毎の価格上昇幅を異なつたものにした影響に加え、震災による製品の一時出荷停止影響を受けた。

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」、「ピアノッシモ」(2010年1月に「ピアノッシモ」に統合した「アイシオン」、「ルーシア」込みで遡及)

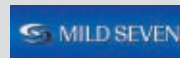
注カブランドを中心に積極的な新商品投入

〈注カブランドの紹介〉

マイルドセブンファミリー

- 1977年6月の「マイルドセブン」発売以降、多くのお客様からのご支持を獲得
- 1978年に国内販売シェアNo. 1*となつて以来、30年以上その座を守り続けている、日本で屈指のメジャーブランド
- 時代の流れに合わせた進化とブランド拡張により、現在では25銘柄(2011年4月末時点)を擁している

※ 出典：(社)日本たばこ協会



セブンスターファミリー

- 1969年発売の「セブンスター」は、「味わい」を追求し、チャコールフィルターを国産初採用
- 「セブンスター」は発売以来、味・香り、デザインにおいて、独自の価値を貫き続けている
- 2011年3月期銘柄別実績No. 1*の「セブンスター」を中心とした、10銘柄(2011年4月末時点)のラインナップを擁し、シェア伸長を続けているブランド

※ 出典：(社)日本たばこ協会



ピアノッシモファミリー

- 1995年8月、「ピアノッシモ」は日本で初めて、におい・煙の少ない*タール1mgメンソール商品を発売
- 「ピアノッシモ」はFSKスリムメンソールカテゴリーにおいてNo. 1**、2010年3月期の日本のたばこ市場での初のブランド統合により、成長を継続
- 1mgメンソールNo. 1**の「ピアノッシモ・ワン」を中心に、多彩なラインナップ8銘柄(2011年4月現在)を配するJT主要ブランドの1つ

※ 煙の少ない：たばこの先から立ち上がる煙が、当社商品との視認比較において少ないことを表しています
 ※※ 出典：(社)日本たばこ協会



2011年3月期 新製品投入実績

2010年	4月	セブンスター・ブラック・インパクト・ボックス
2010年	5月	ゼロスタイル・ミント
2010年	6月	ウィンストン・ライト6・ボックス ウィンストン・エクストラ3・ボックス ウィンストン・ウルトラワン100'S・ボックス
2010年	7月	マイルドセブン・アクア・スカッシュ・メンソール7・ボックス
2010年	11月	ピアノッシモ・スーパースリム・メンソール・ワン
2011年	1月	マイルドセブン・デイスペック・ワン・100'S・ボックス

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

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。そのために、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充実に努め、シェアの維持・拡大を目指しています。

流通戦略

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。お客様により見えやすく買いやすい売場の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、効率的配置への取り組みを推進しています。

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まいります。

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いきます。その一環として、お客様の多様な嗜好ニーズに対応するべく、幅広い「味・香り」のバリエーションを有する商品を提供するため原料加工工程を更新し、新しいたばこのブレンド方法・加工処理技術を導入する予定です。

また、メーカーにとって最大の課題である生産性の向上に関しては、現中期経営計画にて計画していた3工場の閉鎖を2011年3月末に完了し、4月から国内たばこ製造拠点は6工場となりました。

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：商品イノベーション

価格に相応しい品質・サービスの向上を目指し、積極的な商品イノベーションを展開しています。

2011年3月期 商品イノベーション実績

2010年	4月上旬	キャスト全9銘柄	→	D-Spec化
2010年	11月中旬	マイルドセブンのメンソール4銘柄	→	ラウンド・コーナー・ボックス化
2011年	2月中旬	マイルドセブンのレギュラー5銘柄	→	ラウンド・コーナー・ボックス化
2011年	2月中旬	マイルドセブン・インパクト・ワン・100'S・ボックス	→	デザイン変更
2011年	2月下旬	セブンスター3銘柄	→	味・香り、名称などフルリニューアル
		セブンスター・メンソール・ボックス	→	セブンスター・ディープ・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	→	セブンスター・ソリッド・メンソール・ボックス
		セブンスター・ブラック・インパクト・ボックス	→	セブンスター・ソリッド・ボックス

D-Spec

従前よりたばこの気になる「におい」が少ないというご意見の多かったキャストブランドは、味わいをそのままに、香り立ちをより活かすために香料バランスを改善し、良い香りが楽しめるD-Specの当社基準を満たし、D-Spec商品へと加わりました。



ラウンド・コーナー・ボックス

マイルドセブンファミリーのボックス製品に関して、パッケージ形態をお客様よりご要望の多かった角の丸いラウンド・コーナー・ボックス化し、マイルドセブンの特徴である「軽快さとスムーズさ」を体現したスタイリッシュさと上品さ、また、手にフィットしやすい等の利便性を兼ね備えた商品に仕上げました。



デザイン性の統一

「マイルドセブン・インパクト・ワン・100'S・ボックス」のデザインをこれまでの通常ボックスから、ラウンド・コーナー・ボックスへ形状を変更するとともに、ベースデザインを「マイルドセブン・インパクト・ワン・メンソール」と統一させ、ブランドシンボルである「ブルーウインドマーク」を象った流線型を躍動的かつシャープに描くことで、インパクトらしい力強さも感じていただけるよう変更しました。



商品改善

多様化するお客様のニーズにお応えするべく、商品改善に努めています。

セブンスター3銘柄のリニューアル

デザインや味・香りの良さを更に向上させて欲しいとのお客様のご要望のお応えして、洗練感あるラインナップを構築していきます。

〈セブンスター・ディープ・メンソール・ボックス(セブンスター・メンソール・ボックス)〉

味・香りの特徴である「強メンソール感と深みある味わい」を表現しました。

〈セブンスター・ソリッド・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)〉

「鋭く・強いメンソール感を、よりクリアにお楽しみいただける」味・香りの特徴を、端的に「鋭く・強い確かなメンソール感」として表現しました。

〈セブンスター・ソリッド・ボックス(セブンスター・ブラック・インパクト・ボックス)〉

「深い香り立ちとコクとキレ、豊富な煙量感をより吸いやすく、お楽しみいただける」味・香りの特徴を、端的に「確かな旨みとキレのある味わい」として表現しました。



このページは投資家の皆様にJTの事業内容を説明する目的で作成されたものです。消費者への販売促進もしくは喫煙を促す目的ではありません。



海外たばこ事業

2011年3月期 業績サマリー

総販売数量*

4,284億本

1.5%減

GFB販売数量

2,498億本

2.7%増

調整後税抜売上高**

10,223百万米ドル

5.6%増

EBITDA

3,282百万米ドル

10.7%増

〈為替中立ベース〉***

調整後税抜売上高**

10,144百万米ドル

4.8%増

EBITDA

3,194百万米ドル

7.7%増

※ 製造受託を除き、Cigar/Pipe/Snus込み
 ※※ 物流事業、製造受託、その他を控除
 ※※※ 前年の為替レートを適用

調整後税抜売上高は、財務報告ベースで5.6%成長：

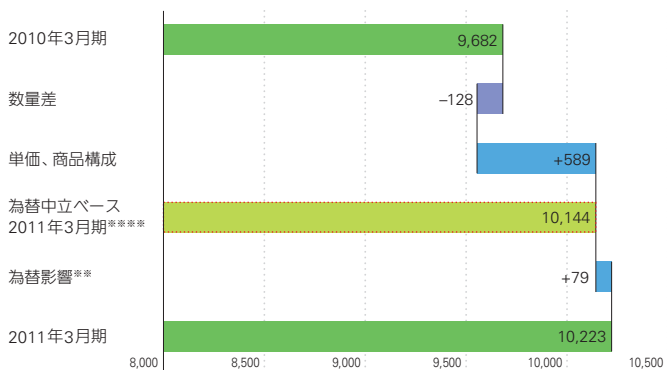
- 着実な値上げの実行
- 継続的なブランドへの投資及び優れた営業力により、主要市場においてシェア成長
- 為替変動によるプラス影響

EBITDAは、財務報告ベースで10.7%、為替中立ベースで7.7%と力強く成長：

- 継続的な単価・商品構成の改善が、総需要減少に伴う総販売数量の減少、葉たばこ価格の上昇によるコスト増及びブランドや事業インフラへの追加投資に伴うコスト増を十分に相殺
- 為替変動によるプラス影響

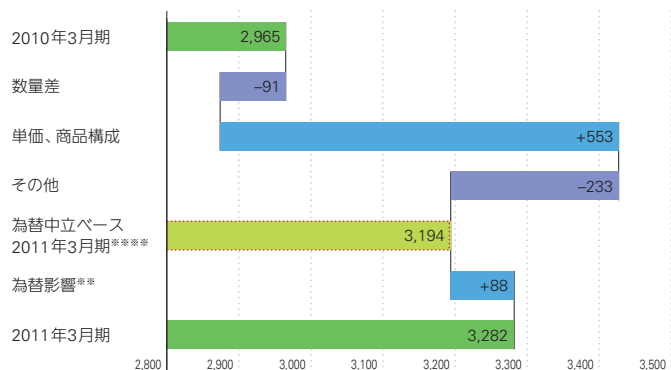
海外たばこ事業 調整後税抜売上高*

(百万米ドル)***



海外たばこ事業 EBITDA

(百万米ドル)***



※ 物流事業、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
 ※※※※ 前年の為替レートを適用



Pierre de Labouchere
President & CEO, Japan Tobacco International

海外たばこ事業を担うJapan Tobacco International (JTI)は、ブランド、人材ならびに多様な地理的特性により、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果たしてまいります。厳しい経済状況とチャレンジングな事業環境が続く中、事業及びイノベーションへの投資を積極的に継続した結果、今年度もほぼすべての主要市場においてシェアの伸長を達成しました。

景気回復の不透明感は払拭しておらず、規制面での圧力が高まっていますが、質の高いトップライン成長及び強靱なブランドポートフォリオにより、今後も力強い業績を達成できると確信しています。

グローバル・フラッグシップ・ブランドポートフォリオ

JTIのブランドポートフォリオの中核を担う8つのグローバル・フラッグシップ・ブランド(GFB)が、質の高いトップライン成長を牽引しています。

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。



1954年に発売された「ウィンストン」は、2007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てきました。およそ10年にわたる力強い成長を経て、2010年には中東、西欧及びCIS諸国で販売数量が飛躍的に伸びています。「ウィンストン」のパフォーマンスは、スーパースリム製品の拡充や継続的なイノベーション製品の提案により、更に強化されています。

* 出典: Euromonitor



「キャメル」は、1913年にアメリカブランドとして初めて発売された代表的なインターナショナルブランドで、現在では、全世界の100カ国以上で親しまれています。「キャメル」の2010年のパフォーマンスは、「ブラック&ホワイト」をはじめとした製品ラインナップの拡充及び刷新されたブランド世界観の導入が成功したことにより、ほぼすべての主要市場において市場シェアを伸ばしています。

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。



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たばこの世界的ベストセラー・プレミアム・ブランドです。日本以外の主要市場は、台湾、韓国、ロシア及びマレーシアです。



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&ヘッジス」は、英国が世界に誇る伝統的なブランドです。現在、JTIはEU市場(バルト諸国を除く)で「ベンソン&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、常にポートフォリオを進化させ、ブランドを拡充することで、消費者のライフスタイルに添えています。



1964年に発売された「シルクカット」は、他のたばこ会社が規範とするかなり前の1970年代に低タールブランドのパイオニアとしての地位を確立しました。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、プレミアム価格帯において大きな市場シェアを獲得しています。



「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。同ブランドは瞬間に成功したことで、信頼できるインターナショナルブランドとしての地位を確立しました。2007年以降、「LD」は消費者の好みに合わせた拡充により成長を続け、30カ国以上にまで販売地域を拡大しております。

FUTURE POTENTIAL

「ソブラニー」と「グラマー」は将来的に力強い成長が期待できるブランドです。



「ソブラニー」は世界で最も歴史の古いブランドの一つであり、1879年以来高級たば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、最高品質の葉たばこの使用により、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。2009年以降新しい同ブランドシリーズが、CIS諸国で投入されました。



「グラマー」は、JTIの主力スーパースリム・ブランドです。2005年に発売されて以来、著しい成長を遂げ、多くのCIS市場においてNo. 1スーパースリム・ブランドとしての地位を強固にしてきました。成長著しいスーパースリムセグメントにおいて、「グラマー」は地理的拡大とポートフォリオの拡充を着実に続けています。

業績の概要

- 全ての価格帯におけるJTIの強みに加え、優れた営業力が主要市場におけるシェア成長を牽引
- 絶えず強化し、今後も業績の牽引役を担うGFBの強固なブランドエクイティにより、GFB販売数量は2.7%成長の2,498億本
- 厳しい経済状況及び増税に伴う世界的な総需要の減少により、総販売数量は1.5%減の4,284億本

	2009	2010	増減ppt
ロシア	36.7%	36.9%	+0.2
フランス	14.8%	16.0%	+1.2
イタリア	18.5%	19.7%	+1.2
スペイン	20.6%	20.8%	+0.2
英国	39.2%	39.0%	-0.2
トルコ	19.0%	22.6%	+3.6
台湾	38.0%	38.4%	+0.4

※ 12カ月移動平均

※※ Roll-Your-Own / Make-Your-Ownのシェアは含まない
出典: AC Nielsen、Logista及びAltadis

GFBポートフォリオモメンタム

2010年 対 2009年GFB販売数量

	販売数量 / 対前年増減	(単位: 億本)	対前年増額率
2009年		2,434	
Premium and above brands		11	+1.4%
Sub-premium		33	+2.5%
Mid/Value		21	+6.1%
2010年		2,498	+2.7%

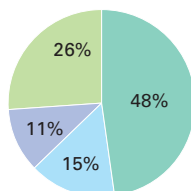
GFB販売数量は、対前年2.7%成長し、総販売数量に占める割合は58.3%

- 「ウinston」が、中東及びイタリアにおける力強い業績によりGFBの成長を牽引し、JTIの中価格帯及びバリュー価格帯に属する「LD」が、ポーランド、トルコ及びハンガリーにおいて好調なパフォーマンスを発揮
- プレミアム以上の価格帯は、韓国、トルコ、フランス及びチェコ等の市場において数量が増加し、対前年1.4%成長の11億本増

地域別実績

販売数量

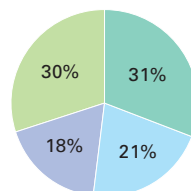
■ CIS+
■ South & West Europe
■ North & Central Europe
■ Rest-of-the-World



売上高

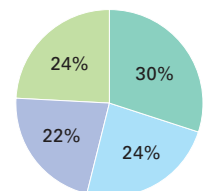
■ CIS+
■ South & West Europe
■ North & Central Europe
■ Rest-of-the-World

※ Rest-of-the-Worldの調整後税抜売上高には、本社を含む



EBITA (本社経費の配賦等を控除)

■ CIS+
■ South & West Europe
■ North & Central Europe
■ Rest-of-the-World



SOUTH & WEST EUROPE

(単位: 億本)

	2010	対前年 増減率
販売数量*	632億本	2.0% 減
GFB数量	552億本	0.8% 減

- 総需要の減少が継続するも、10年下期には数量増に転じる
- 全ての主要市場においてシェアを伸長
- 販売数量の減少を単価上昇効果が相殺し、調整後税売上高及びEBITAは成長
- 為替中立ベースで、調整後税売上高は対前年1.7%増、EBITAは4.5%増

NORTH & CENTRAL EUROPE

(単位: 億本)

	2010	対前年 増減率
販売数量*	490億本	3.1% 増
GFB数量	223億本	9.7% 増

- 総販売数量及びGFB販売数量は堅調に成長
- 力強い単価上昇効果が調整後税売上高及びEBITAの成長を牽引
- 為替中立ベースで、調整後税売上高は対前年6.4%増、EBITAは9.7%増

※ 製造受託を除き、Cigar/Pipe/Snus込み

※※ 調整後税売上高については、物流事業、製造受託、その他を控除

CIS+

(単位: 億本)

	2010	対前年 増減率
販売数量*	2,036億本	5.1% 減
GFB数量	1,053億本	0.3% 増

- 著しい総需要の減少は、緩やかに落ち着き始める
- シェアの伸長及び単価上昇効果により、調整後税売上高及びEBITAは成長
- 為替中立ベースで、調整後税売上高は対前年6.0%増、EBITAは10.7%増

REST-OF-THE-WORLD

(単位: 億本)

	2010	対前年 増減率
販売数量*	1,127億本	4.0% 増
GFB数量	669億本	7.3% 増

- 2010年下期においてトルコ及び台湾が好転
- 力強い数量成長は、中東及び韓国が牽引
- 為替中立ベースで、調整後税売上高は対前年4.8%増、EBITAは3.0%増

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
- 事業基盤の成長を支える人材の育成

2011年の見通し: トップライン成長を継続し、引き続きJTグループの利益成長を牽引

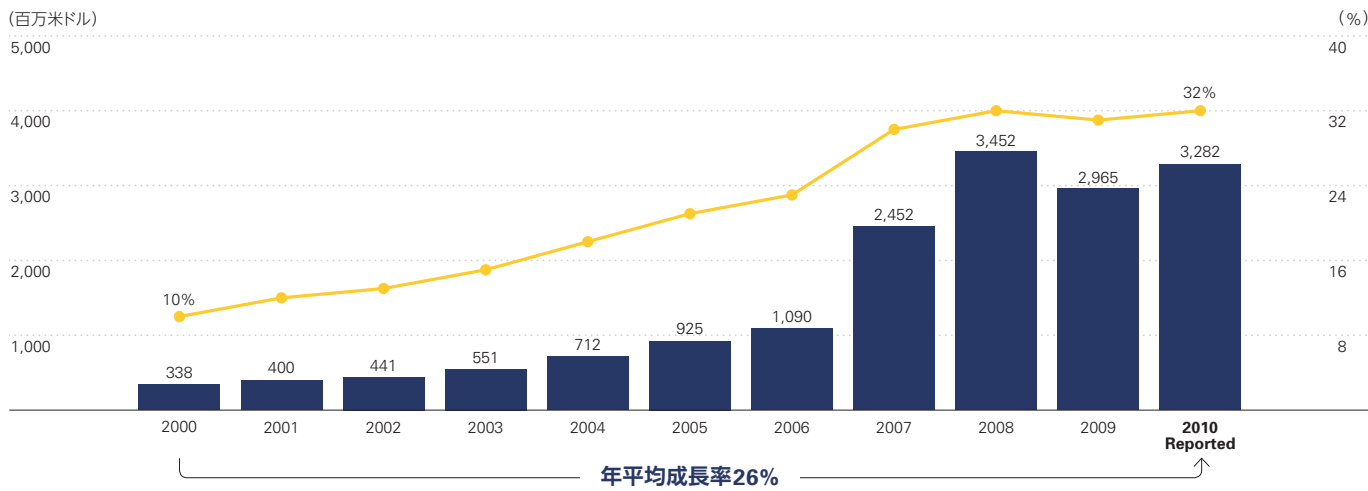
2010年のJTIは、景気後退の影響を受けたにもかかわらず、着実な値上げの実行が引き続き業績を牽引し、為替中立ベースEBITDAは7.7%の成長を達成しました。

JTIは、継続的な事業投資を通じ、引き続きトップライン成長に注力していきます。

2011年については、予断を許す状況ではないことを十分に認識しつつも、前向きに捉えています。景気の不透明感は払拭できないものの、強力なブランドポートフォリオ及びトップライン成長戦略への注力により、今後も力強い業績を達成できると確信しています。

EBITDA及びEBITDAマージン成長率 2000-2010年

(百万米ドル)



■ EBITDA ● EBITDAマージン率

※ 2009年以降のEBITDAマージンについては、物流事業、製造受託、その他を控除した売上高を用いて算出

ロシア市場

ロシア市場は、市場シェア及び売上高シェアともにJTIがリードするJTI最大の市場です。

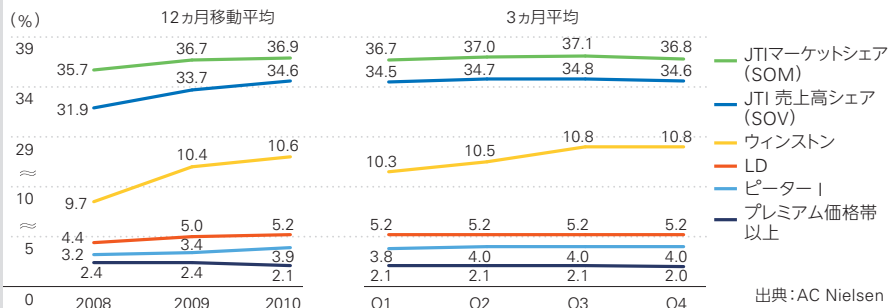
- 2010年にJTIは市場シェア首位の地位を更に強化するとともに、売上高シェアも成長
- 過去18か月にわたり、JTIは増税及びコスト・インフレの影響を克服するために、値上げを主導

2009年に景気後退に伴い3.6%減少した総需要は、2010年下期から落ち着きを見せ、2010年は2.7%の減と減少幅が緩やかに

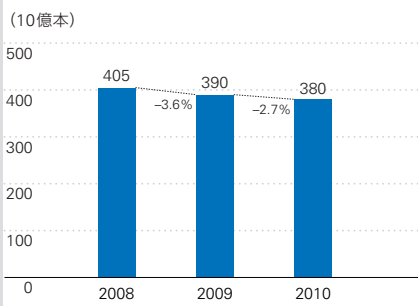
厳しい競争環境が続く中でも、GFBシェアは着実に増加しています。

- 引き続き、新製品投入及びイノベーションを通じ、GFBブランドエクイティ及びポートフォリオの最適化に注力

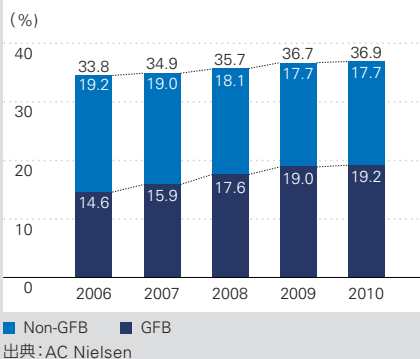
ロシアのマーケットシェア



市場規模



ロシア(GFBとNon-GFBのマーケットシェア)



トルコ市場

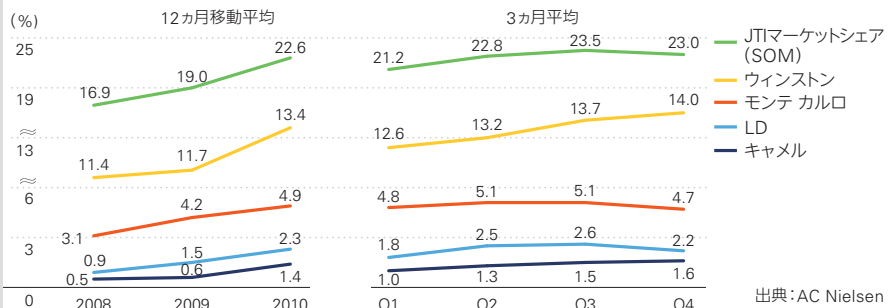
トルコ市場は、Rest-of-the-Worldクラスター最大の市場で、かつJTIで2番目に大きな市場です。同市場において、JTIは市場最速の成長を継続しています。

- 「ウィンストン」は数量及び成長率の双方においてトップ・ブランドの地位を堅持
- 競争が激しいポピュラー及びバリュー価格帯においては、ダウントレーディングの流れを捉え、市場における地位を堅持

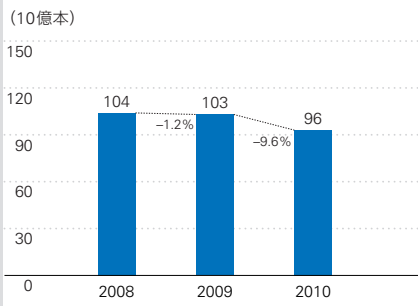
競争が激化する中、お客様の支持の獲得及び新製品の投入等によりブランドエクイティを高め、GFB数量及びシェアともに力強く成長しています。

- 「ウィンストン」及び「キャメル」に注力し、ブランドエクイティへの投資を継続
- お客様の力強い支持を高めることにより、ポートフォリオの強化を図る

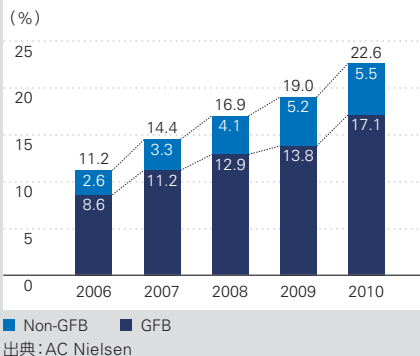
トルコのマーケットシェア



市場規模



トルコ(GFBとNon-GFBのマーケットシェア)



イノベーション

JTIは、ブランドエクイティの継続的強化及びGFBの持続的成長のために、イノベーションを含むブランド投資に重点を置いています。イノベーションを活用し、以下のような様々な施策を遂行しています：

既存ブランドのライン拡張を企図した新製品投入

- キャメルブランドのモダンな世界観を表した製品「キャメル ブラック&ホワイト」は、フランスでの投入が成功し、現在では世界11カ国で販売されています。各市場の多様なニーズにお応えするべく、製品仕様に柔軟性を持った商品として開発され、各国の消費者トレンドに応じています。
- 「キャメル エssenシャル」を、ユニークな包装を用いた手巻きたばこ (Roll-Your-Own, RYO) として投入しました。
- 「ウィンストン XS・キングサイズ・スーパースリム」は、今年度のCIS市場における最も画期的な商品となりました。2010年に30億人以上を販売し、キングサイズ・スーパースリムセグメントで第2位の地位を獲得し、ロシアでのウィンストンのリーダーシップを強化しました。
- 「LD クラブ」は、2010年にロシア及びウクライナにおいて、バリュー価格帯における初のコンパクトなパッケージ形態商品として投入されました。「LD クラブ」は、リーズナブルな価格ながら、国際的なプレミアムスタイルで、現代的、かつ利便性の高い形態を有しています。これにより、モダンで国際的なブランドへとLDのイメージ向上に貢献。ロシアにおいては、「LD クラブ」は「ウィンストン XS」に次いで、キングサイズ・スーパースリムセグメントで第3位となりました。
- 「ウィンストン アバント・エディション」は、明快的なイノベーション及びプレミアム感を付与したブランドイメージ強化ツールとして、ウクライナで投入され、ウィンストン・スーパースリムとキングサイズといった既存商品の価値向上に貢献しています。
- ベンソン&ヘッジスブランドのモダンで、漸進的なスタイルを表現したB&Hスライドは、欧州10カ国で投入され、2010年、中欧地域において力強い成長を遂げました。ベンソン&ヘッジスの「スライド」シリーズは、新しく、かつインターアクティブなスタイルと技術革新を兼ね備えたデザイン性を有しており、今まで以上に幅広いお客様から支持されています。
- 12.5gのパウチ及び巻紙が、一つのCPB (Crush Proof Box、通常のスクエアBox)に入ったアンバーリーフの新ミニパウチシガレットは、利便性と鮮度の向上という、お客様が強く求めているニーズにお応えしています。



エンジニアリングノウハウを用いた技術

- LSS (Low Smoke Smell、低臭気技術)はマイルドセブンのイノベーションを牽引する戦略的製品ラインナップで、韓国においてマイルドセブンを最も成長著しい国際ブランドとしてのポジションの維持に貢献しています。
- WRCフィルター (Wrapped Re-functional Charcoal、被膜再活性チャコール)は、特にアジアにおいて、成長著しいプレミアム・メンソール・セグメントの中で競争力確立のために開発された新技術です。WRC技術は、爽快なメンソール感とスムーズな味との完璧なバランスを実現します。



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。



医薬事業

2011年3月期 業績サマリー

売上高

469億円

↑ 29億円増

EBITDA

▲ 132億円

36億円減

営業損失

▲ 174億円

38億円減

2011年3月期は、鳥居薬品(株)の好調、既導出品にかかる一時金収入の増加により増収となるも、鳥居薬品(株)においてライセンス契約締結に伴う契約一時金の支払い等があったため減益。鳥居薬品(株)は増収減益

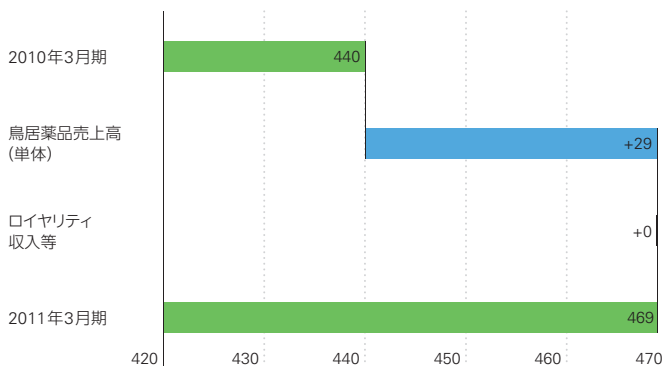
- 「レミッチカプセル(血液透析患者における経口そう痒症改善剤)」及び「ツルバダ配合錠(抗HIV薬)」の売上高の伸長
- デンマークのALK-Abello社が保有するダニアレルギー減感療法等の治療薬・診断薬の日本国内における独占的な開発・販売権に関する契約締結に伴う契約一時金等の支払い

研究開発状況

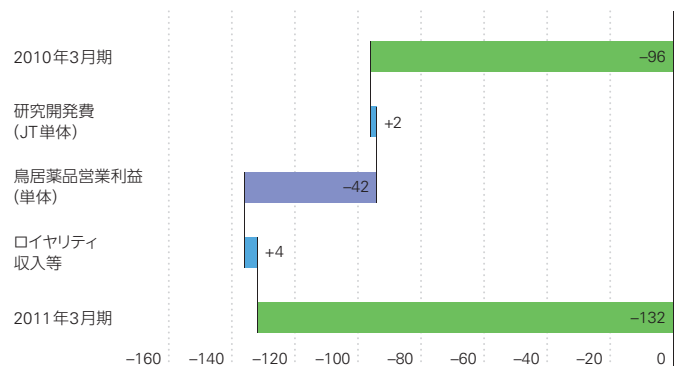
「JT-11」最終年度に向けて、後期開発品の充実とR&Dパイプラインの強化を目指す

鎮痛、過活動膀胱薬「JTS-653」及び高リン血症治療薬「JTT-751」が、各々、国内においてPhase 2、Phase 3にステージアップしたことに加え、2型糖尿病治療薬「JTT-851」が国内において臨床試験段階に移行しました。

医薬事業 売上高 (億円)



医薬事業 EBITDA (億円)





大久保 憲明
医薬事業部長

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。

臨床開発品目(2011年5月12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:Phase 2	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Phase 3)
JTT-130(経口)	脂質異常症	国内:Phase 2 海外:Phase 2	
JTK-303(経口)	HIV感染症	国内:Phase 1	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Phase 3)
JTT-302(経口)	脂質異常症	海外:Phase 2	
JTT-305(経口)	骨粗鬆症	国内:Phase 2	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:Phase 2	
JTK-656(経口)	HIV感染症	海外:Phase 1	
JTT-751(経口)	高リン血症	国内:Phase 3	米国ケリックス・バイオフーマシューティカルズ社より日本における開発・商業化権を導入(鳥居薬品(株)と共同開発)
JTK-853(経口)	C型肝炎	海外:Phase 1	
JTT-851(経口)	2型糖尿病	国内:Phase 1	

戦略及び施策

後期開発を含む臨床開発力の強化

- 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

創薬研究力の更なる向上

- 引き続き「糖・脂質代謝」、「ウィルス」、「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

- 導出機会を引き続き探索
- 早期の市場導入を重視した導入活動

鳥居薬品(株)の得意領域の更なる強化・育成

- HIV領域及び腎・透析領域等の育成
- 新規販売品・開発品の獲得
- アレルギー領域(スギ花粉症)の研究開発の推進

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・サイエンズ社
2007	高リン血症治療薬「JTT-751」	米国 ケリックス・バイオフーマシューティカルズ社



食品事業

2011年3月期 業績サマリー

売上高

3,750億円

196億円減

EBITDA

172億円

27億円増

営業損失

▲94億円

42億円増

売上高減収要因

- 食品事業全体では減収
- 飲料事業において、猛暑による好影響及び基幹ブランド「ルーツ」を中心とした販売が好調に推移していることにより増収
- 加工食品事業等において、精白米等の卸売事業の廃止及び一部子会社を連結対象外とした影響に加え、業務用商品の売上が減少したこと等により減収

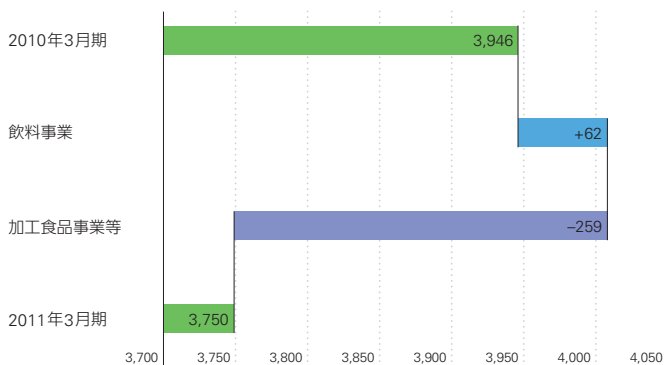
EBITDA増益要因

- 食品事業全体では増益
- 飲料事業において、猛暑による好影響及び基幹ブランド「ルーツ」等の販売が堅調
- 加工食品事業等において、水産事業における一時的要因がなくなったことにより増益
- 一時的要因：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

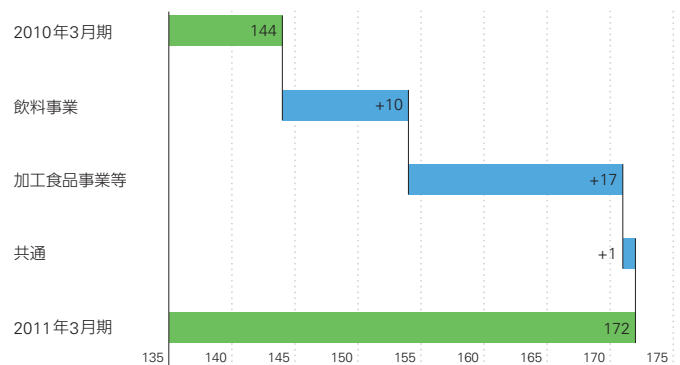
営業利益増益要因

- EBITDAの増益が主要因

食品事業 売上高
(億円)



食品事業 EBITDA
(億円)





永田 亮子
飲料事業部長

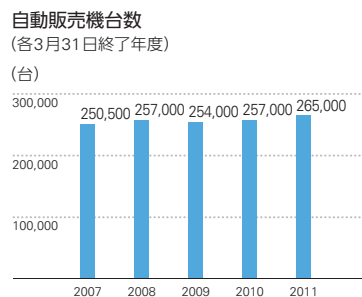
日野 三代春
テーブルマーク株式会社
代表取締役社長

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、最高水準の食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

- 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」の更なる強化を図ることでブランド価値向上を目指す
- 自動販売機オペレーター子会社である(株)ジャパンビバレッジホールディングス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通じて、収益基盤の強化を図る



加工食品事業等

- 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、パックご飯、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に注力することで事業量の拡大を図るとともに、収益力の向上に努める
- 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で、強固な事業基盤の確立に努める



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」商品作りを進めています。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。

- 事業全般にわたる効率化を更に追求することで、コスト競争力の強化を図る

食の安全管理

I. リスク低減に向けた取り組み

- 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への取り組みを推進

II. お客様への対応の強化

- お客様からのお申し出を365日体制でお受けするとともに、JT独自の「食の安全管理システム」を活用し、関係部門間での連携を一層強化することで、お客様の声に対して迅速かつ適切に対応

III. 組織・体制の強化

- 食の安全を一元的に管理する部署として、飲料事業と加工食品・調味料事業それぞれに「食の安全管理担当」を設置し、テーブルマークの東京品質管理センターにおいて、飲料事業の原料・製品の分析も行うなどグループ一丸となって安全管理を推進
- 「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。

1784年

- Austria TabakがJoseph II皇帝により設立される

1857年

- Tom Gallaherが事業を始める(北アイルランドのロンドンデリー)

1891年

- モスクワをベースとしたDucat工場が設立される

1898年

- 日本専売局が国内葉たばこの独占販売のために設置される

1949年

- 日本専売公社が設立される

1954年

- 「ウィンストン」が発売される

1957年

- 国産初のフィルター付き製造たばこ「ホープ(10)」が発売される

1964年

- 「シルクカット」が発売される

1977年

- 「マイルドセブン」が発売される(日本)

1981年

- 「マイルドセブン」が国際的に発売される

1970年代半ばになり、成年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

- セロハンがたばこ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&ヘッジスを買収する

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

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。

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

1985年	1987年	1988年
<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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) ● 新規事業の積極的展開を図るため事業開発本部を設立 ● 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 	<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 輸入紙巻たばこの関税無税化 	<p>10月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コミュニケーション・ネーム「JT」を導入
1995年	1996年	1997年
<p>5月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本社を東京都品川区から東京都港区に移転 ● 「Peter I」が発売される(ロシア) 	<p>6月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 政府保有株式の第二次売り出し(272,390株、売価:81万5千円) ● Tanzanian tobaccoの生産設備を買収する 	<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 塩専売制度廃止に伴い、当社の塩専売事業が終了 ● たばこ共済年金を厚生年金に統合 ● 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
2000年	2001年	2003年
<ul style="list-style-type: none"> ● Liggett-Ducat(ロシア)を買収する 	<ul style="list-style-type: none"> ● Austria Tabakを買収する 	<p>10月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営の選択肢の拡大に向けて、自己株式を取得(45,800株)
2006年	2007年	2008年
<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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) <p>5月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● AD Duvanska Industrija Senta(セルビア)を買収する 	<p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ギャラハー社の発行済株式のすべてを取得 	<p>1月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● (株)加ト吉の発行済株式の過半数を、公開買付により取得 <p>4月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 富士食品工業(株)の発行済株式の過半数を取得 <p>7月</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 加工食品事業・調味料事業を加ト吉グループに集約

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。

1992年	1993年	1994年
<ul style="list-style-type: none"> ● Manchester Tobacco Company Ltd. (英国)を買収する ● AS-Petro (ロシア)を買収する 	<ul style="list-style-type: none"> 9月 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> 10月 <ul style="list-style-type: none"> ● 政府保有株式の第一次売り出し(394,276株、売価:143万8千円) ● 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 11月 <ul style="list-style-type: none"> ● 京都、広島、福岡、新潟、札幌の各証券取引所に株式を上場 ● Yelets (ロシア)を買収する
1998年	1999年	
<ul style="list-style-type: none"> 4月 <ul style="list-style-type: none"> ● (株)ユニマットコーポレーション(現「(株)ジャパンビバレッジ」)と清涼飲料事業での業務提携に関する契約を締結 ● その後、同社の発行済株式の過半数を取得 12月 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> 5月 <ul style="list-style-type: none"> ● 米国のRJRナビスコ社から米国外のたばこ事業を取得 7月 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 10月 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 「LD」が発売される(ロシア) 	
2004年	2005年	
<ul style="list-style-type: none"> 6月 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 11月~2005年3月 <ul style="list-style-type: none"> ● 経営の選択肢の拡大に向けて、自己株式を取得(38,184株) 	<ul style="list-style-type: none"> 4月 <ul style="list-style-type: none"> ● 「マールボロ」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 6月 <ul style="list-style-type: none"> ● CRES Neva Ltd. (ロシア)を買収する ● 「グラマー」が発売される(ロシア、ウクライナ、カザフスタン) 	
2009年	2010年	2011年
<ul style="list-style-type: none"> 5月 <ul style="list-style-type: none"> ● JTIが設立10周年を迎える 6月 <ul style="list-style-type: none"> ● JTI Leaf Services (US) LLC を設立する 10月 <ul style="list-style-type: none"> ● 葉たばこサプライヤーのKannenberg & Cia. Ltda. (ブラジル)及びKannenberg, Barker, Hail & Cotton Tabacos Ltda. (ブラジル)を買収する 11月 <ul style="list-style-type: none"> ● 葉たばこサプライヤーのTribac Leaf Limited (英国)を買収する 	<ul style="list-style-type: none"> 1月 <ul style="list-style-type: none"> ● (株)加ト吉の社名をテーブルマーク(株)に変更 5月 <ul style="list-style-type: none"> ● 無煙たばこ「ゼロスタイル・ミント」が発売される 	<ul style="list-style-type: none"> 3月 <ul style="list-style-type: none"> ● 株主還元策の一環として、自己株式を取得(58,630株)

(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。