



HAUNI

HAUNI

HI

- 020 業界概要
- 024 事業概況
- 050 リスクファクター
- 054 CSR
- 058 コーポレート・ガバナンス

Continuous investment in our brands for quality top-line growth delivered strong results

Our strategic emphasis on top-line growth resulted in another strong business performance. We stayed true to our mid-to long-term perspective and did not compromise on investments in our business and in our people. The end result was a strong achievement, exceeding our initial forecast while reinforcing future growth potential.

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、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。

世界のたばこ製品の総需要は年間約5.8兆本です。中国は世界のたばこの約1/3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、2012年の調査によると、中国に次いで、ロシア、アメリカ、インドネシア、日本の市場規模が大きいとされています*。

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。こうした傾向は、特に欧州諸国において顕著であり、経済の停滞によって、需要の減少と低価格帯製品への移行が加速しています。

一方で、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て、総需要増加が見られます。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。

世界全体の総需要は、中国を除けば、わずかながら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等により、全体としての売上収益は成長し続けています。この総需要の減少と売上収益の増加傾向は、今後も継続するものと予想されます。

* Source: Euromonitor.

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。この注意喚起の表示は、写真や文字を用いるなど市場によって異なります。

近年、製品そのものに対する規制が高まっています。具体的には、オーストラリアで施行されたプレーンパッケージング規制があり、この規制は、イギリスやニュージーランドにおいても導入が検討されています。加えて、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。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、不法取引が増加します。昨年度、様々な市場でたばこ税の増税が行われました。一方で、各国政府は、これまでの経験から、度重なる増税や大幅な増税が総需要の減少や不正取引の増加を招き、税収に悪影響を及ぼすことを認識しており、JTグループの主要市場では、そのような増税は行われませんでした。

競争環境

たばこ産業の主なグローバルプレーヤーとしては、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・タバコがあり、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約2/3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。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。

たばこ消費量 上位10か国

国名	単位:億本				
	2008	2009	2010	2011	2012
中国	21,431	22,292	23,167	24,062	24,779
ロシア連邦	3,935	3,900	3,831	3,751	3,741
アメリカ合衆国	3,530	3,207	3,091	2,991	2,871
インドネシア	1,677	1,738	1,816	1,918	2,031
日本	2,488	2,351	2,179	1,959	1,975
インド	976	987	986	1,028	1,021
フィリピン	995	948	1,014	974	1,005
ベトナム	810	899	953	977	997
トルコ	1,079	1,075	934	912	953
韓国	942	942	905	899	890

Source: Euromonitor.



シェア上位4プレーヤー

	単位:%				
	2008	2009	2010	2011	2012
フィリップ・モリス・インターナショナル	22.3	22.8	24.9	25.3	25.5
プリティッシュ・アメリカン・タバコ	18.6	18.7	19.0	19.2	19.1
JTグループ	15.4	15.2	14.8	14.0	14.5
インペリアル・タバコ	7.2	7.1	7.0	6.9	6.7

Source: Euromonitor and JT estimate
Excluding China National Tobacco Corp (CNTC)

販売数量上位10ブランド

ブランド	ブランド所有者	単位:億本				
		2008	2009	2010	2011	2012
Marlboro	• Philip Morris International Inc • Altria Group Inc	4,288	4,145	4,128	4,066	4,009
Winston	• Japan Tobacco Inc • Reynolds American Inc	1,224	1,221	1,224	1,224	1,297
Pall Mall	• British American Tobacco Plc • Reynolds American Inc	740	856	946	968	958
Mild Seven/ Mevius	• Japan Tobacco Inc	1,074	1,037	951	805	858
L&M	• Philip Morris International Inc	852	840	821	841	835
Kent	• British American Tobacco Plc	617	606	596	626	667
Camel	• Japan Tobacco Inc • Reynolds American Inc	785	697	648	612	614
Gudang Garam	• Gudang Garam Tbk PT	474	488	523	537	578
Fortune International	• Philip Morris International Inc • Fortune Tobacco Corp	425	438	501	476	525
Gold Flake	• ITC Ltd • British American Tobacco Plc	487	474	471	479	476

Source: Euromonitor.
Excluding China National Tobacco Corp (CNTC)

Industry Overview *continued* (業界概要)

医薬、飲料、加工食品事業

医薬品市場

市場規模

世界の医薬品市場は成長を続けており、2011年は9,500億米ドルでした(出典:2013 IMS Health)。

新興国においては、健康意識の高まり、人口の増加、公的医療制度の向上等により、より先進的な医薬品の需要が高まっています。先進国においても、成長速度は緩やかなものの、市場は拡大しています。急速な高齢化の進展と財政赤字に直面している各国政府は、価格引き下げやジェネリック医薬品を促進することで、医療費の抑制を図っています。また、ここ数年で主要医薬品の特許切れがピークを迎えています。

成長が限定的であるにも関わらず、世界の医薬品市場は先進国が太宗を占めており、世界の売上高の約36%を北米、約28%を欧州、約12%を日本が占めています(出典:2013 IMS Health)。

当社の主要市場である日本の医薬品市場は、緩やかに成長を続けており、2012年から2016年においては、高齢化の進展により、年平均1%から4%の成長を見込まれています(出典:2013 IMS Health)。

日本の医薬品市場における売上高の大部分は医療用医薬品が占めています。日本のジェネリック医薬品は、欧米市場と比較するとその使用状況は低いものの、政府による医療費抑制を目的としたジェネリック医薬品の普及促進に伴い、拡大しています。

このような状況とグローバルな業界再編の動きもあり、日本の医薬品業界では積極的な統合、買収、業務提携による業界再編が進んでいます。今後は、国内企業同士のみならず、クロスボーダーでの統合、買収、業務提携も増加すると予想されています。

競争環境

医薬品業界は、世界的に競争環境が厳しくなっています。当社は、国際的に通用するオリジナル新薬創出のための、特色ある研究開発主導型の事業運営を目指しており、日本国内だけではなく、海外の医薬品企業と競合関係にあります。これらの医薬品企業も、研究開発パイプラインの強化に注力しています。

日本の飲料市場

市場規模

2012年の日本の飲料市場販売規模は約181,000万ケースとなり、前年比で3%増加しました。これはミネラルウォーターの旺盛な備蓄用需要や猛暑・残暑影響が主要因となっています(飲料総研調べ。缶・ペットボトル・瓶等のパッケージ製品)。一般的に販売数量は、景気動向に加え、天候や気温の変化に大きく影響されます。

日本で人気のある飲料製品は、茶系飲料、コーヒー、炭酸飲料、ミネラルウォーター等です。2012年の傾向としては、ほぼ全てのカテゴリーにおいて前年の販売数量を上回りました。特に、特定保健用食品認定のコーラ飲料の発売により、炭酸飲料の販売数量は大幅に増加しました。また、主要カテゴリーである茶系飲料やコーヒーについては堅調に増加しました。

日本における主要販売チャネルは、スーパーマーケット、自動販売機、コンビニエンスストアであり、販売構成比はそれぞれ約37%、32%、20%、その他のチャネルが約11%です(飲料総研調べ。缶・ペットボトル・瓶等のパッケージ製品)。一般的にスーパーマーケットは値引き販売が多く、自動販売機とコンビニエンスストアは定価販売とされてきましたが、消費者の低価格志向による、安売り自動販売機の台頭やプライベートブランドの伸長など、価格競争は厳しくなりつつあります。こうした傾向は、消費者ニーズのみならず、販路である卸や小売業界の動向の影響も受けます。

競争環境

当社グループに加えて、コカ・コーラグループ、サントリーフーズ、伊藤園、キリンビバレッジ、アサヒ飲料のような海外大手及び国内企業が多数、日本で飲料製品を販売しています。価格、ブランド力、流通等様々な分野で各社間での競争が激化しています。

日本の加工食品市場

市場規模

当社の加工食品事業は、子会社のテーブルマーク株式会社が担っており、冷凍・常温加工食品、焼きたてパン等を店舗で販売するベーカリー及び調味料の3分野に注力しています。日本の加工食品市場には、麺・米飯・パンなどの穀物加工品、食肉・水産加工品などが含まれ、調味料市場には、酵母エキス・うま味調味料・抽出エキスなどの原体調味料、醤油・味噌などの基礎調味料、マヨネーズ・ドレッシングなどの加工調味料が含まれます。

テーブルマークの加工食品事業の中心は冷凍食品です。日本の冷凍食品市場の市場規模は、2012年において輸入品を含む国内消費金額が前年比4.2%増の8,951億円となりました(日本冷凍食品協会調べ)。肉食志向の強まりにより家庭用消費が伸びたことや中食の需要も堅調に推移したことが要因となりました。

調理冷凍食品は、国内生産されている冷凍食品の約85%を占めています(日本冷凍食品協会調べ:重量ベース、2012年)。このうち、冷凍うどんは、国内生産されている冷凍食品の約11%を占め、前年比で3%生産量が伸びました(日本冷凍食品協会調べ:数量、トン、2012年)。

日本の加工食品事業は、長引く景気低迷にある中、小麦をはじめとした原料価格は上昇しつつあり、厳しい状況が続いています。加工食品事業は、販路である卸や小売業界の動向にも大きく影響を受けるため、経営統合をはじめとした業界動向を注視する必要があると考えています。

競争環境

テーブルマークの競合企業としては、ニチレイ、味の素、マルハニチロ、日本水産といった大手企業に加え、数多くの中小企業があります。また、流通業界では、大手企業同士の提携や統合などによる大型・寡占化が進んでいることから、食品メーカー間の競争は激化しています。

Review of Operations (事業概況)

たばこ事業

中長期目標

- JTグループ利益成長の中核目次牽引役として、中長期に亘って年平均mid to high single digit成長(為替一定ベース調整後EBITDA)を目指す
 - 国内:高い競争優位性を保持する利益創出の中核事業
 - 海外:利益成長の牽引役である、もう1つの中核事業

MEVIUS: “プレミアムセグメント強化のための大胆かつ将来を展望した施策”

- Mild SevenからMEVIUSへの進化を通じ、将来的にグローバルNo.1プレミアムブランドを目指す
- 現在のGFBポートフォリオでは高価格帯の構成比が約20%にとどまっており、プレミアムセグメント強化により、中長期に亘って持続的な利益成長実現につながるブランドポートフォリオ強化が可能となると判断
- プレミアムセグメント強化を担うブランドを選定する中で、独自の葉たばこブレンドを、チャコールフィルターを通して味わうことで生まれるスムーズな味・香りを持つMild Sevenのポテンシャルを早期に認識
- Mild Sevenはすでにアジアを中心とした複数市場でお客様から高いご支持を獲得している強力なブランドであり、グローバルにも高い需要を喚起する可能性が最も高いブランド
- Mild SevenからMEVIUSへの進化を確かなものとするため、国や地域に関わらず統一されたイメージ・品質の提供を通じ、更なるブランド・エクイティ向上を図ることとし、下記の戦略を策定
 - プレミアムにふさわしい品質へとデザイン刷新
 - 多様化するお客様のニーズへの対応として、付加価値の高いエクステンション品の投入によるラインナップの拡張
 - ブランド名称を変更することによりEU諸国等、規制により「マイルド」「ライト」等の形容的表現が禁じられている市場にも投入可能となり、地理的拡大による更なる成長を目指す

グローバル展開

- 2013年中にすべての既存市場でMEVIUSへの切り替えを実施予定
- シンガポールで初めてMEVIUSへの名称変更を行い、韓国では新名称・新デザインのMEVIUSを日本に次いで投入
- 既存市場におけるシェアの維持・拡大だけでなく、今後、地理的拡大による更なる成長を目指す

日本市場における展開

- 2012年11月にデザイン変更
- 2013年2月にMild SevenからMEVIUSへの名称変更は順調に完了し、グローバルNo.1プレミアムブランドに向けた第1ステップであるMEVIUS移行は成功裏に終了
 - MEVIUSファミリーシェアは順調に推移
- 引き続きブランド・エクイティの強化を図る



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ものではありません。

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下、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・エクイティ向上に繋がる製品イノベーションを促進

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、質の良い葉たばこを、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、アメリカ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

製造

高品質の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、効率的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
 - 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

注カブランドのブランド・エクイティ向上

- GFBに注力し、お客様との効果的なコミュニケーションを通じてブランド・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のブランド価値向上
 - ブランドポートフォリオ構築のため、市場のニーズに即し、GFB以外のブランドを強化
 - 各国の法律、規制や自主的なマーケティング規準を遵守しつつ、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、路上や駅のキオスク、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、取扱い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

Review of Operations *continued* (事業概況)

海外たばこ事業 (2012年12月31日終了年度)



Pierre de Labouchere

総販売数量 ¹ (億本)	対前年増減	GFB販売数量 (億本)	対前年増減
4,365	+2.5%	2,688	+4.8%
自社たばこ製品売上収益 ² (百万US\$)	対前年増減	調整後EBITDA ³ (百万US\$)	対前年増減
11,817	+5.4%	4,302	+9.1%

1: 製造受託を除き、Fine Cut/Cigar/Pipe/Snus込み 2: 物流事業、製造受託等を控除
3: 調整後EBITDA=営業利益+減価償却費及び償却費+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+リストラックチャージン収益及び費用等

JTIは厳しい事業環境が続く中、2012年も着実な値上げと数量成長が牽引し、自社たばこ製品売上収益、調整後EBITDAがそれぞれ為替一定ベースで2桁成長という確固たる業績を達成しました。

また、グローバル・フラッグシップ・ブランド(GFB)への一貫した投資戦略によりほぼ全ての主要市場でシェアを伸ばさせました。

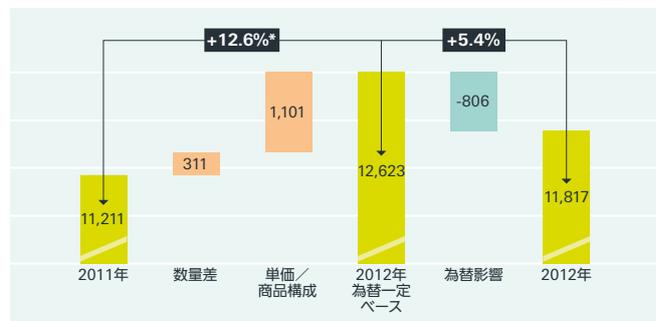
JTIでは、Gryson社買収によるFine cut、Nakhla社買収による水たばこ等、シガレット以外のたばこカテゴリーにおけるプレゼンスを拡大することにより、将来の利益成長を確実なものにしています。引き続きこのような機会を捉えることが、収益基盤拡充に繋がっていくものと考えています。

今後とも、厳しい経済及び規制環境が続く中、優れた従業員と、一貫した戦略の実行により着実な成長を継続できるものと考えています。

Pierre de Labouchere
JTI International President & CEO

JTグループの海外たばこ事業を担うJT International (JTI)は、90以上のブランドを120以上の国と地域で展開しています。JTIは、多様な地理的ポートフォリオ、ブランド力、人財力により、JTグループの利益成長の牽引役となっています。

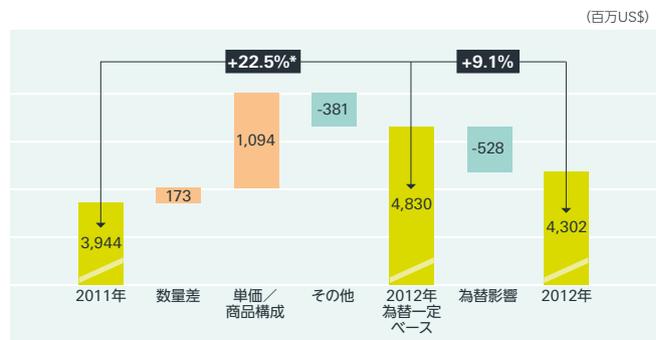
単価効果、販売数量成長と商品ミックス改善が自社たばこ製品売上収益成長を牽引 (百万US\$)



* 急激なインフレに対応するための単価上昇効果(2パーセントポイント程度)を含む。これは当該通貨の引き下げを緩和する目的で実施した値上げに係るもの。

- 近年プレゼンスを拡大させている市場における自律成長とM&Aによる収益基盤拡充により、総販売数量は2.5%成長
- ブランド・エクイティ強化のための着実かつ継続的な投資により、GFB販売数量は4.8%成長
- ロシア、台湾、英国等の主要市場における着実な値上げ及び商品ミックス改善により、12.6%成長
- 為替変動によるマイナス影響を含む財務報告ベースでは5.4%成長

為替一定ベースの調整後EBITDAは22.5%成長 (百万US\$)



* 急激なインフレに対応するための単価上昇効果(6パーセントポイント程度)を含む。これは当該通貨の引き下げを緩和する目的で実施したものの。

- 力強い数量成長・単価/商品ミックス効果により22.5%成長を実現
- 製品/パッケージのイノベーション、欧州のLIP規制への対応等はあるものの、製造費用増は限定的(+1.5%)
- 財務報告ベースでは為替変動がマイナスに影響

Global Flagship Brands (GFB) Portfolio

GFBは、JTIのブランド・ポートフォリオの中核を担っています。中でも、Winston、Camelはトップライン成長を支えるEngineブランドと位置付けています。

Winston



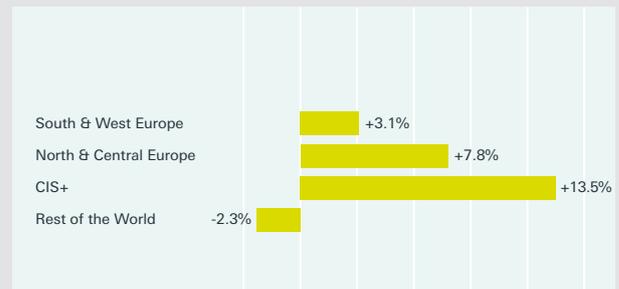
1954年に発売された「Winston」は、JTIの成長を支える主要なブランドの一つです。2007年には世界第2位のブランドに成長し、現在、100を超える市場で販売されています。2012年の成長率は6.7%、販売数量も1,394億本といずれも過去最高を達成し、2012年は、Winstonにとって特別な年となりました。



Winston 数量成長 (億本)



Winston クラスター別数量成長 (2011年 vs. 2012年比較)



Winstonの成長は、Winstonコアライン、XSラインが牽引
コアライン

- 伝統的かつ品質にこだわりぬいたWinstonの基盤となるラインであり、主力商品のWinstonキングサイズ、Winstonスーパースリム、Winston Fine cut等が成長を牽引

XSライン

- よりスタイルにこだわった、新しいセグメントを開拓するためのラインであり、2012年のWinston数量成長の65%に貢献
- 発売後間もないにもかかわらず、新たな成長セグメントであるキングサイズスーパースリム・セグメントで第1位、ファットスリム・セグメントにて第2位を獲得

新たな地域での成長、既存市場での新製品投入が牽引し、販売数量が増加

- 世界一スリムなシガレットであるXSマイクロ、ファットスリム形態初のカプセル搭載製品XSプレッションを投入
- 欧州では様々な形態のFine cut製品を投入

Camel



2012年は、リニューアルと革新的なラインエクステンションに牽引され販売数量、シェアともに成長



- Camel アクティベート、Camelブラック&ホワイト（現在34市場で展開中）、Fine cutのラインエクステンションにより、対前年2億本増加
- オランダ、ベルギー、イタリア、スペイン等のCamelの販売数量上位10市場ほぼ全てにおいて、Camelカーブがシェア伸長を牽引

2013年はCamel誕生100周年の記念すべき年

- 1913年に初のアメリカンブレンドとして発売され、現在では、世界110か国で販売され、我々の多くの主要市場のプレミアム・セグメントにおいてトップ5に入るブランド
- ブランド誕生から100年が経過した後も、歴史ある本物の味わいをそのままに新たな成長を継続
- 記念すべきCamel誕生100周年を盛り上げるべく、Camelらしさを現代的かつ個性的にアレンジし、期間限定パッケージや販売促進プロモーションを展開

Review of Operations *continued* (事業概況)

海外たばこ事業

事業戦略

これまでと同様にJTIの事業戦略の最優先事項は、質の高いトップライン成長と収益基盤の拡充です。JTIは引き続き、不断の改善を図りつつ、主要戦略を確実に実行していきます。

主要戦略:

- 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・信頼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財の育成

事業実績

- ほぼ全ての主要市場でシェア伸長を達成
- アップトレーディング、ダウントレーディング双方の局面に対応可能なバランスのとれたブランド・ポートフォリオを、優れた営業力がサポート
- 総販売数量は総需要が減少する中、シェア伸長により対前年+2.5%成長の4,365億本を達成

マーケットシェア(12ヶ月移動平均)

市場	2012年12月	対前年増減 (ppt)	
		合計	Gryson除き
フランス	17.4%	+1.4	+0.3
イタリア	21.4%	+1.0	+0.9
ロシア	36.5%	-0.6	-0.6
スペイン	20.8%	+0.6	+0.2
台湾	38.9%	+0.7	+0.7
トルコ	26.3%	+2.2	+2.2
英国	39.3%	+1.0	+1.0

- Fine Cutシェアを含む

出典: AC Nielsen、Logista 及びAltadis

GFB販売数量実績

2012年GFB販売数量

対前年増減(億本)

	2011年	2012年	総販売数量に占める構成比率	対前年増減率
2011年	2,565		60.2%	+2.6%
Engine (Winston/Camel)	90		41.3%	+5.2%
Stronghold (LD/Mild Seven/Benson & Hedges/Silk Cut)	38		17.8%	+5.1%
Future Potential (Glamour/Sobranie)	-4		2.5%	-3.2%
2012年		2,688	61.6%	+4.8%

2012年のGFB販売数量は対前年+4.8%成長の2,688億本となり、2011年の+2.6%成長と比較して数量成長が加速しました。総販売数量に占めるGFB構成比は前年と比べて1.4パー

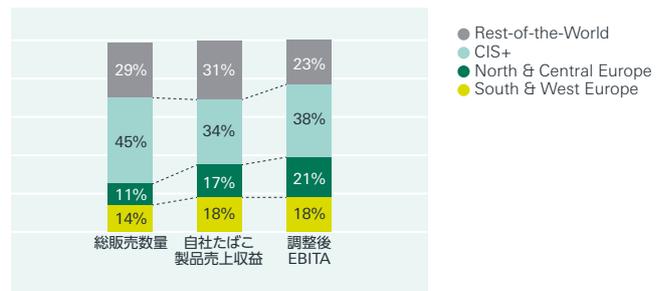
セントポイント増加し、61.6%となりました。ブランド・エクイティ強化に向けた一貫した投資と、革新的な新製品の投入が、力強い実績達成を支えました。

WinstonとCamelから成るEngineブランドは力強い実績を示し、ポートフォリオ全体に占める構成比が前年に比べ1.1パーセントポイント増加しました。

Strongholdブランドは、LDのブランド・エクイティ強化とLD Club Loungeの新規投入により、堅調な成長を遂げました。

クラスター別実績

クラスター別実績



South & West Europe

	2012年	対前年増減率
総販売数量(億本)	627	+3.1%
GFB販売数量(億本)	540	+0.9%

2012年を通じて厳しい景気の見通しが続く中、各国の財政難も消費行動に影響を与えました。特にフランス、イタリア、スペインにおいてその傾向が顕著でありダウントレーディングが加速しました。

このような厳しい事業環境下にあっても、ブランド・エクイティ強化施策とGFBにおけるイノベーションの取り組みが奏功したことに加え、Gryson社の買収効果もあり、クラスター内の全ての主要市場でシェア伸長を達成しました。

イタリアでは、市場シェア第2位の地位を獲得しました。尚、JTIは紙巻たばこ、Fine Cutの両セグメントにおいてシェア伸長を達成した唯一のたばこメーカーになりました。

値上げに対する受容性に変化はなく、価格効果と力強い数量実績により、自社たばこ製品売上収益と調整後EBITAはそれぞれ為替一定ベースで4.4%、2.8%の成長を遂げました。

Global Flagship Brands Portfolio *continued*

GFBは他にも、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る StrongholdブランドとしてMild Seven/MEVIUS、Silk Cut、Benson & Hedges、LDを、また、将来的に力強い成長が期待できるFuture potentialブランドとしてSobranie、Glamourを有しています。

Stronghold

MEVIUS

1977年に日本で発売開始された、世界第1位のプレミアムチャコールフィルターブランド

MILD SEVEN

日本以外では、韓国、マレーシア、ロシア、Mild Sevenが第1位のブランドとなっている台湾を中心に16市場で展開

3プロダクトライン21銘柄を展開

2012年には、気になる「におい」が少ない革新的な新製品が成長を牽引

2013年は、グローバルプレミアムブランドを目指したMild SevenからMEVIUSへの名称変更を着実に実施



1873年に発売開始した英国の伝統を引き継ぐブランド

JTIはEUの27市場(バルト諸国を除く)で同ブランドの商標権を所有しており、お客様の好みに合わせた異なる3プロダクトラインを展開

21銘柄を展開しており、キプロス、デンマーク、ポルトガル、スロベニア、スウェーデンではB&Hプログレッシブを新規投入、同様にスイスではB&Hロンドンを展開

同ブランドはUKのサブプレミアム価格帯、フランスのバージニアブレンド・セグメントの中で第2位の地位を獲得



1999年にロシア市場で中価格帯ブランドとして発売開始

発売直後から高い評価を得たことで、信頼できる国際ブランドとしての地位を確立し、現在ではバリュー価格帯で世界第2位のブランド

2007年以降、すべてのクラスターにおいて成長を継続し、ブランド展開を33市場にまで拡大

消費者の好みに合わせ、Fine cut等の製品拡充に注力

2012年には、LD Club Loungeの発売によりLD Clubファミリーが105%成長を達成

アゼルバイジャン、カザフスタン、ポーランド、セルビア、トルコ等の市場において、セグメントリーダーの地位を獲得



1964年に発売開始され、低タール製品が業界のスタンダードとなる以前の1970年代に低タールブランドのパイオニアとして地位を確立

JTIはEU市場で商標権を所有しており、17銘柄を16市場にて展開

同ブランドの主たる市場であるギリシャ、アイルランド、英国等のプレミアム価格帯においてシェア拡大を継続

Future Potential



世界で最も歴史の古いブランドの一つであり、1879年以降高級たばこの代名詞となってきたブランド

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、世界的に知名度のある高級ブランドのひとつ

23市場において15銘柄を展開

2012年は、カザフスタン、ルーマニア、ロシア、ウクライナでスーパーSlim製品を、アゼルバイジャンではキングサイズスーパーSlim製品を投入する等、積極的な新製品投入に注力



JTIの主カスーパーSlim・ブランドであり、2005年の発売開始以来、著しい成長を遂げ、CIS+市場を中心にスーパーSlim・ブランドとしての地位を確立

地理的拡大を続けており、現在は29市場において展開

3つのファミリーを中心に、成長を遂げているスーパーSlimセグメントにおいてポートフォリオを拡充

オーストリア、カザフスタン、ロシア、スロベニア、ウクライナを含む市場において複数のセグメントで第1位の地位を獲得

Review of Operations *continued* (事業概況)

海外たばこ事業

North & Central Europe

	2012年	対前年増減率
総販売数量(億本)	499	+1.6%
GFB販売数量(億本)	243	+4.1%

総販売数量は、主にポーランド、ドイツ、ハンガリー、チェコ共和国での成長により増加しました。

これらの市場では、これまでのGFBへの投資が奏功し、LD、BGH、Camelのシェアが伸長しています。

英国では、厳しい経済環境にもかかわらずシェア伸長を継続しています。9月には値上げを実施し、加速しているダウントレーディングの影響を相殺して利益成長を達成しました。

自社たばこ製品売上収益と調整後EBITAはそれぞれ為替一定ベースで5.6%、16.3%成長を実現しました。

為替一定ベースの調整後EBITAマージンは対前年3.9パーセントポイント増の41.8%を達成しています。

CIS+

	2012年	対前年増減率
総販売数量(億本)	1,974	-0.2%
GFB販売数量(億本)	1,229	+9.6%

ロシアとウクライナでの総需要減少影響があるものの、コーカサス、中央アジア市場での成長とベラルーシでの数量回復により、総販売数量はほぼ前年並みとなりました。

GFB販売数量は、Winston、LDの力強いパフォーマンスにより成長しました。

値上げについては、機会を捉えロシア、カザフスタン、ウクライナ、ルーマニアという主だった市場においてこれまで通り着実に値上げを実施しました。

ロシアでは、GFB成長と着実な値上げにより、売上シェアのリーディングポジションを強化することが出来ました。

自社たばこ製品売上収益と調整後EBITAはそれぞれ為替一定ベースで14.2%、32.2%の成長を達成しています。

着実な値上げと商品ミックス改善によりクラスターの収益性は改善し、調整後EBITAマージンは37.8%に到達しています。

Rest-of-the-World

	2012年	対前年増減率
総販売数量(億本)	1,265	+7.2%
GFB販売数量(億本)	676	+0.2%

総販売数量は、スーダン、トルコ、その他中東、アフリカ諸国における堅調な実績が、シリアへの出荷停止影響を上回り、成長を達成しました。

カナダ、マレーシア、中東、アフリカ、台湾で着実な値上げを実施しました。

トルコでは、販売数量の成長により市場シェア第2位を獲得し、売上シェア第2位の地位を確固たるものとししました。

自社たばこ製品売上収益と調整後EBITAはそれぞれ為替一定ベースで13.0%*、17.3%*の成長を遂げました。

調整後EBITAマージンは対前年0.9パーセントポイント*の成長となりました。

これらの力強い実績は、拡大を通じ、同クラスターがJTI全体の収益に大きく貢献する可能性があることを示唆しています。

見通し

今後も力強い成長の実現を確信しています。

2013年も、事業基盤の強固さ、社員の有する高い能力、そしてトップライン成長と収益基盤拡充への注力という戦略の健全性をお示ししていきます。

引き続き厳しい経済及び規制環境を想定しているものの、為替一定ベース調整後EBITDAの2桁成長に強い自信を持っています。

* 急激なインフレを緩和する目的で実施した単価上昇効果を除いた数字

New opportunities

JTIでは、将来の成長に向けた収益基盤拡充という戦略のもと、地理的拡充、製品ポートフォリオ拡充のためのM&Aやパートナーシップ締結を実施しています。

Sudan

2011年7月、スーダン共和国、南スーダン共和国で第1位のブランドを保有し、市場シェア80%を占めているHaggar Cigarette & Tobacco Factoryの買収を発表しました。

ローカルブランドのBringiを用いたブランド・ポートフォリオの強化、販売網の強化、生産設備の近代化、製品品質向上と従業員の能力向上に注力しています。

買収以降、力強いパフォーマンスを発揮しており、2012年は9億本から55億本へと販売数量増を達成しました。

Gryson

Fine cutは、複数の欧州市場で急成長しているカテゴリーで、近年の欧州における厳しい経済環境によるダウントレーディングが、この成長を後押ししています。

GFBに加えAmber Leaf等特定のFine Cutブランドを通じて、このカテゴリーで強固なポジションを築いてきました。現在、Amber Leafは英国で最も売れているブランドとなっています。

また、2012年8月にはFine cutにおける欧州のリーディングカンパニーであるGryson社を買収し、欧州第2位のFine cutメーカーとなりました。Fine cutの市場シェアは、フランス、アイルランドで第1位、スペイン、英国では第3位以下を大きく引き離れた第2位となっています。

この買収を通じて、JTIのマーケティング力、販売網と、Gryson社の製品、販売地域ポートフォリオ、生産能力を組み合わせることによる新たな成長機会を獲得しました。

Fine cutは対前年30%成長(紙巻たばこ換算で、50億本相当の増)を達成しており、その成長の38%はGryson社の買収効果によるものです。



Ploom

2011年12月にPloom社とのパートナーシップ締結を発表して以降、共同で改良品の開発に取り組み、充電式の改良デバイスを完成させました。併せて、GFBをはじめ、デバイス用のたばこブレンドを複数開発しました。

Ploom社のポッドは、いわゆる「電子たばこ」とは違って本格的なたばこの味が楽しめるものであり、使用に伴い発生するのは燃焼による煙ではなく蒸気に限られています。

引き続き、Ploom社と共同で、新たなコンセプトのデバイス等、新カテゴリー製品の開発を進めていきます。

2013年5月にはオーストリアでPloom社製品の新規投入を行いました。2013年中に複数市場への新規投入を目指しています。



Nakhla

2013年3月に、エジプトを拠点とする世界大手の水たばこメーカーであるNakhla社の買収完了を発表しました。この買収により、中東、アフリカでの需要が推定10万トン超の成長カテゴリーである水たばこ市場に参入することになりました。

この買収の戦略的意義:

- 我々の強みを生かしつつ、新たな製品カテゴリーにおけるお客様ニーズへの対応が可能
- 製品品質向上とJTIが培ってきたマーケティング力と流通網の活用による水たばこカテゴリーの拡大
- JTIの強みとナハラの強みを活用し、640億本の市場規模を持つエジプトにおけるシガレット事業展開の足掛かりを獲得

Nakhla社の2012年のエジプトでの販売数量は5,200トンでした。また、18,000トンを97か国に輸出しています。



Review of Operations *continued* (事業概況)

国内たばこ事業 (2013年3月31日終了年度)



佐伯 明
たばこ事業本部長

自社たばこ製品売上収益 ¹ (億円)	対前年増減	調整後EBITDA ² (億円)	対前年増減
6,540	+6.9%	2,813	+7.3%

1 輸入たばこ配送手数料収益等を控除
2 調整後EBITDA=営業利益+減価償却費及び償却費+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

2012年度、国内たばこ事業は、シェア回復による販売数量の増加により、売上収益、調整後EBITDAともに東日本大震災の影響を大きく受けた前年度を上回る結果となりました。

しかしながら、国内たばこ事業の総需要は減少傾向にあります。このような厳しい事業環境に打ち克つため、ブランド・エクイティ強化に向けた投資や、お客様のニーズに応じた新製品の投入などを通じた質の高いトップライン成長を戦略の中心としています。2012年度は、主力ブランド及び伸長セグメントであるメンソール製品を中心に、13銘柄の新製品を発売し、シェアの向上を達成することができました。また、将来の更なる成長に向けた布石として、多様化するお客様ニーズにお応えするため、シガレットに捉われない、新たな製品カテゴリーの創出に向けた活動も積極的に実施しています。

2013年2月には、Mild SevenからMEVIUSへの名称変更も成功裏に完了し、シェアも堅調に推移するなど、グローバルNo.1プレミアムブランドに向けた素晴らしいスタートを切ることができました。

今後も、質の高いトップライン成長により、高い利益を創出し続けるべく、ブランド・エクイティ向上に向けた弛まぬ投資を続けてまいります。

国内たばこ事業は、高い競争優位性を保有するJTグループの利益創出の中核です。

2012年度の総需要は1,951億本と、日本は世界有数のたばこ市場です。このような大きな市場において、JTは上位10銘柄の内、9銘柄を有し、約60%のシェアを誇る、確固たるリーダーのポジションを築いています。

事業実績 (販売数量/財務実績)

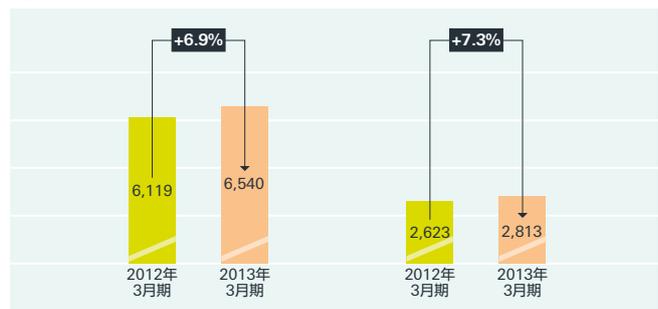
- 震災影響からのシェア回復に伴う販売数量の増加により増収増益
 - 販売数量は震災影響を受けて数量が大きく減少した前年度と比較すると着実なシェア回復により+7.2%の1,162億本

販売数量
(億本)



- 自社たばこ売上収益は販売数量の増加により前年度比+6.9%の6,540億円
- 調整後EBITDA は前年度比+7.3%の2,813億円

自社たばこ売上収益¹と調整後EBITDA²
(億円)



注カブランドの施策展開

メビウス(マイルドセブンから名称変更)



- 更なる進化へ向けて、マイルドセブンからメビウスへ名称変更。マイルドセブンは、1978年に国内No.1*ブランドとなって以来、30年以上その座を守り続けている。メビウスはその強固な顧客基盤を受け継ぐ。
- 2013年2月にはマイルドセブンの2つのメンソールシリーズである「アクアメンソール」と「インパクトメンソール」シリーズを天然メンソール100%使用の「プレミアムメンソール」シリーズに統合
- 多様化するお客様のニーズにお応えするため、2013年5月には「メビウス・プレミアムメンソール」シリーズから、「香りチェンジカプセル」を搭載した「メビウス・プレミアムメンソール・オプション」3銘柄を発売し、ラインナップを拡張
- 時代の流れに合わせた進化とブランド拡張により、2013年5月末現在で27銘柄を擁している

[施策展開]

- 天然メンソール100%使用の「プレミアムメンソール」シリーズを展開中



セブンスター



- 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貫き続けている
- 2012年度の銘柄別シェア実績No.1*の「セブンスター」を中心として、2013年5月末時点で10銘柄のラインナップを擁している

[施策展開]

- 期間限定パッケージも積極的に展開(2013年1月より数量限定発売)



ピアノッシモ



- 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」は多くのフィルター付スーパーキングサイズのスリムメンソール銘柄を擁し、2009年度には2つのブランドを統合して成長を継続
- ピアノッシモファミリーは1mgメンソールのシェアNo.1*である「ピアノッシモ・アリア・メンソール」を中心に、2013年5月末時点で9銘柄の多彩なラインナップを配する

[施策展開]

- 期間限定パッケージも積極的に展開(2013年6月より数量限定発売)



* 出典:(社)日本たばこ協会

**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す

Review of Operations *continued* (事業概況)

国内たばこ事業

事業実績 (シェア実績)

- ブランド・エクイティ強化に支えられた着実なシェア回復
 - 対前年度+4.7パーセントポイントのシェア回復
 - MEVIUSファミリーシェア伸長もあり、単月シェアは2013年2月、3月と60%を達成
- 引き続き注カブランドを中心としたブランド・エクイティの強化により更なるシェア拡大を目指す

年次シェア推移



月次シェア推移



MEVIUSシェア推移



* 2013年1月はMild Sevenシェア

事業戦略:

日本市場のたばこ消費数量は、成熟市場の特徴の通り、喫煙人口の減少や規制の強化等によって減少傾向を辿っています。他の成熟市場と異なる点としては、日本市場では価格帯が狭いという特徴があるため、アップトレーディングやダウントレーディングの影響が限定的だということが挙げられます。このような環境下において、質の高いトップライン成長と不断のコスト改善を重視し、高い競争優位性の保持に努め、利益創出を目指しています。

● 質の高いトップライン成長を最優先

- 注カブランドを中心としたブランド・エクイティの更なる強化
- 更なるシェアの拡大
- 新製品カテゴリーの創出

見通し

震災影響からの回復を受けて増益を果たした2013年3月期の業績を楽観視することはできません。

総需要の減少や競争の激化により、厳しい事業環境が続くと考えられます。このような状況下でも、国内たばこ事業は高い競争優位性を保持する利益創出の中核事業としての役割を果たし続けることをコミットし、シェアの拡大を通じたトップライン成長及び不断のコスト改善を図っていきます。

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。



Review of Operations *continued*

事業概況

各事業の中長期目標と役割

医薬事業：

後期開発品の迅速且つ円滑な上市及び
各製品の価値最大化を通じ、
収益基盤の更なる強化を目指す



飲料事業：

将来の成長に向けた事業基盤の強化により、
グループへの更なる利益貢献を目指す



加工食品事業：

少なくとも業界平均に比肩する営業利益を
実現し、グループへの利益貢献を目指す



当社は、たばこ事業を中核に、医薬事業、飲料事業及び加工食品事業を展開しています。

医薬事業

当社は、1987年より医薬事業に進出しました。「国際的に通用する特色ある研究開発主導型事業の構築」「オリジナル新薬の開発を通じての存在感の確保」をミッションとし、医療用医薬品の研究開発、製造、販売を行っています。医薬事業は順調に成長しており、1993年には医薬総合研究所を開所し、1998年12月には鳥居薬品

(株) (以下、鳥居薬品)の発行済み株式総数の過半数を取得しました。その後、製造及び販売・プロモーション機能を鳥居薬品に、研究開発機能を当社に統合しました。また、2000年4月には、米国ニュージャージー州にあるグループ会社、アクロスファーマ社に臨床開発機能を追加し、海外での臨床開発拠点を設立しました。

飲料事業

当社は、1988年に飲料事業に参入しました。なお、当社飲料製品は日本市場でのみ販売されています。基幹ブランドの「ルーツ」は、ボトル缶コーヒーのカテゴリにおいて、人気の高いブランドのひとつであり、「桃の天然水」はロングセラー・ブランドとして、知名度

の高い商品です。なお、販売面については、1998年に当社グループの子会社となった自販機オペレーター・株式会社ジャパンビバレッジホールディングス(以下、ジャパンビバレッジ)などと連携を取りながら、販売網の拡充に努めています。

加工食品事業

JTの加工食品事業は、100%子会社のテーブルマーク株式会社(以下、テーブルマーク)が担っています。当社は1998年に加工食品事業に参入し、それ以来、自律的な成長に加え、M&Aや資本提携等により事業を拡大させてきました。2008年には日本の大手冷凍食品メーカーであった(株)加ト吉(以下、加ト吉)の株式を公開買付により取得しグループ会社とし、当社グループの加工食品事業を加ト吉に移管し、事業統合を実施しました。2010年には、名称を加ト吉からテーブルマークに変更し、統合シナジーの追及・一体感の更なる醸成を図りました。テーブルマークは、日本を中心に、冷凍麺、冷凍米飯、パックご飯、焼成冷凍パンといったス

テーブル(主食)商品を中心とした冷凍・常温加工食品、首都圏を中心に店舗を展開するベーカリー及び酵母エキス調味料やオイスターソース等の調味料を事業の柱としています。テーブルマークの冷凍麺、特に「冷凍さぬきうどん」は日本ではおなじみの商品として一般家庭で親しまれています。また、ベーカリーチェーンについては、サンジェルマン・ブランドを中心に事業を展開しており、調味料事業では、酵母エキス調味料「バーテックス」に注力しています。「バーテックス」は即席麺等、様々な食品の調味料として使用されています。

Review of Operations *continued* (事業概況)

医薬事業 (2013年3月31日終了年度)



藤本 宗明
医薬事業部長

売上収益 (億円)	対前年増減 (億円)	調整後EBITDA ¹ (億円)	対前年増減 (億円)
532	+58	-127	-27

¹ 調整後EBITDA=営業利益+減価償却費及び償却費+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

医薬事業では、国際的に通用する特色ある研究開発主導型事業の構築、オリジナル新薬の開発を通じての存在感の確保を目指すとともに、後期開発品の迅速かつ円滑な上市及び製品の価値最大化を通じて収益基盤の更なる強化に取り組んでいます。

業績概況

2013年3月期は、後期開発品の進展において大きな成果をあげました。

- JT初のオリジナル新薬(JTK-303)を含む「スタリビルド配合錠」(HIV感染症)の承認取得・上市
 - 導出先(ギリアド・サイエンシズ社):米国にて上市
(2013年5月:欧州にて承認取得)
 - 国内:製造販売承認取得
(2013年5月:販売開始)
- MEK阻害剤トラメチニブ(メラノーマ)
 - 導出先(グラクソ・スミスクライン社):米国・欧州にて承認申請
(2013年5月:米国にて承認取得)
- 国内マーケットを対象とした2品の承認申請
 - JTT-751(高リン血症)
 - 鳥居薬品におけるTO-194SL(スギ花粉症)

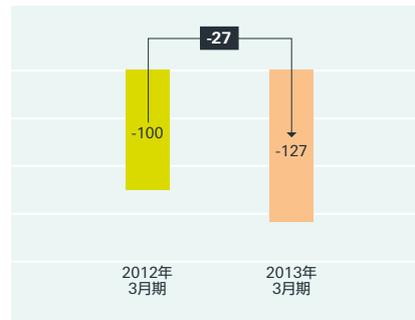
事業戦略

- 後期開発品の迅速/円滑な上市
- 各製品の価値最大化
- 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

売上収益 (億円)



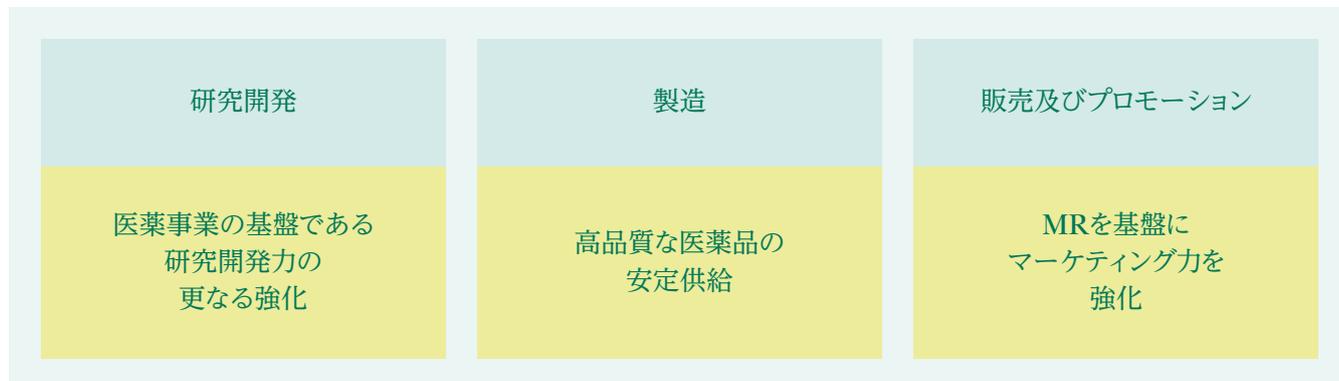
調整後EBITDA¹ (億円)



事業実績(財務実績)

- 売上収益は、鳥居薬品で「レミッチカプセル」、「ツルバダ配合錠」が引き続き伸長していることに加え、JTにおいて既導出品の開発進展に伴う一時金収入が増加したこと等により増収
- 調整後EBITDAは、JT及び鳥居薬品での開発の進展に伴う研究開発費増加が影響

バリューチェーン



研究開発

医薬事業の基盤である研究開発力の更なる強化

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いうミッション達成に向け、研究開発に重きを置いています。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。また、収益基盤の更なる強化に向け、開発品の迅速な上市に注力しています。

- 研究開発は、我々の知見を最大限発揮できる「糖・脂質代謝」「ウイルス」「免疫・炎症」の領域にフォーカス
- 規制強化により、複雑さを増し、時間と費用を要する研究開発プロセスを考慮し、適切に資源を配分
- 「ファーストインクラス」薬剤の創製を目指し、前臨床段階の研究テーマの更なる充実や、より精度の高い開発戦略構築を推進

製造

高品質な医薬品の安定供給

医薬品製造にとって第一条件である高品質と安全を担保した製造体制を確立しています。また、効率的な製造体制となるよう、国内で販売している医薬品の製造については、グループ内での相乗効果を最大限に発揮すべく鳥居薬品が担う他、他社への製造委託も行っています。

- 品質・安全保証に注力
- 最適な製造体制を維持
- 佐倉工場におけるISO14001（環境マネジメントシステム）認証取得をはじめ、環境への影響低減に向け、継続的な取り組みを実施

販売及びプロモーション

MRを基盤にマーケティング力を強化

医薬品業界では、十分な医療情報、科学的知識を持って医療関係者に情報提供を行う医療情報担当者（MR）の存在が、販売及びプロモーション活動において、極めて重要な役割を果たしています。MRは情報提供のみならず、医療現場から現在開発中、または将来の開発品へと繋がる有用な情報収集を行う役割も担っています。国内においては、鳥居薬品がマーケティング活動を行っており、460名のMRが活躍しています。海外においては、自社の販売組織を保有していないことから、化合物毎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。

- 医療関係者からの信頼獲得に向け、MRの知識充実に目的とした研修プログラムの強化
- 様々な組織に分散した顧客情報やニーズを統合する営業活動サポートシステム活用によるマーケティング力強化
- 変化を続ける事業環境において、現在または将来の市場ニーズに対応する販売及びマーケティング戦略の確立

Review of Operations *continued* (事業概況)

医薬事業

医薬事業 臨床開発品目一覧 (2013年4月25日現在)

自社開発品

開発番号(一般名)	想定する適応症/剤形	作用機序	
JTK-303 (elvitegravir)	HIV感染症/経口	インテグラーゼ阻害	HIV(ヒト免疫不全ウイルス)の増殖に関わる酵素であるインテグラーゼの働きを阻害する
JTT-705 (dalcetrapib)	脂質異常症/経口	CETPモジュレート	HDL(高密度リポ蛋白:善玉コレステロール)中のコレステロールをLDL(低密度リポ蛋白:悪玉コレステロール)に転送するCETP活性を調節することにより、血中HDLを増加させる
JTT-302	脂質異常症/経口	CETP阻害	HDL(高密度リポ蛋白:善玉コレステロール)中のコレステロールをLDL(低密度リポ蛋白:悪玉コレステロール)に転送するCETPを阻害することにより、血中HDLを増加させる
JTT-751 (クエン酸第二鉄水和物)	高リン血症/経口	リン吸着剤	消化管内で食物から遊離するリンを吸着することで、リンの体内吸収を抑える
JTT-851	2型糖尿病/経口	GPR40作動	グルコース依存的にインスリン分泌を促進し、高血糖を是正する
JTZ-951	腎性貧血/経口	HIF-PHD阻害	HIF-PHDを阻害することにより、造血刺激ホルモンであるエリスロポエチンの産生を促し、赤血球を増加させる
JTE-051	自己免疫・アレルギー疾患/経口	ITK阻害	免疫反応に関与しているT細胞を活性化するシグナルを阻害し、過剰な免疫反応を抑制する
JTE-052	自己免疫・アレルギー疾患/経口	JAK阻害	免疫活性化シグナルに関与しているJAKを阻害し、過剰な免疫反応を抑制する

*開発段階の表記は投薬開始を基準とする

導出品

一般名等 (当社開発番号)	導出先	作用機序	備考
elvitegravir (JTK-303)	Gilead Sciences社	インテグラーゼ阻害	HIV(ヒト免疫不全ウイルス)の増殖に関わる酵素であるインテグラーゼの働きを阻害する (適応:HIV感染症) 単剤: 米国・欧州 申請中 配合錠: 欧州 申請中 新規配合錠: Phase3
trametinib	GlaxoSmithKline社	MEK阻害	細胞増殖シグナル伝達経路に存在するリン酸化酵素MEKの働きを阻害することにより、細胞増殖を抑制する (適応:メラノーマ) 米国・欧州 申請中 (適応:メラノーマ dabrafenib併用) 欧州 申請中
dalcetrapib (JTT-705)	Roche社	CETPモジュレート	HDL(高密度リポ蛋白:善玉コレステロール)中のコレステロールをLDL(低密度リポ蛋白:悪玉コレステロール)に転送するCETP活性を調節することにより、血中HDLを増加させる 2012年5月7日、開発中止を発表
抗ICOS抗体	MedImmune社	ICOSアンタゴニスト	T細胞の活性化に関与しているICOSの働きを阻害し、免疫反応を抑制する

開発段階	Phase 1	Phase 2	Phase 3	申請準備中	申請中	備考
国内	●	●	●	●	○	自社品
国内	●	●	○	○	○	自社品
海外	●	●	○	○	○	自社品
国内	●	●	●	●	●	導入品 (Keryx Biopharmaceuticals社) 鳥居薬品と共同開発
国内 海外	●	●	○	○	○	自社品
国内 海外	●	○	○	○	○	自社品
海外	●	○	○	○	○	自社品
国内	●	○	○	○	○	自社品



Review of Operations *continued* (事業概況)

飲料事業 (2013年3月31日終了年度)



松田 剛一
飲料事業部長

飲料事業では「一番大切な人に飲んでもらいたい」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きます。今後も暮らしの源である「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。また「Roots(ルーツ)」 「桃の天然水」を中心としたブランド力の向上やコスト競争力の強化に努め、利益創出力の強化の取り組みを推進していきます。

業績概況:

- 当社製品販売数量は過去最高を記録
- 基幹ブランド「ルーツ」のボトル缶やロングセラーの「桃の天然水」が伸長

事業戦略:

- 将来の成長に向けた事業基盤の強化により、グループへの更なる利益貢献を目指す
- トップライン成長: 基幹ブランド「ルーツ」の更なる強化、ルーツに次ぐブランドとして「桃の天然水」の育成
- 営業力の強化: 質の高い自販機オペレーションの更なる強化

事業実績(販売数量実績):

- 2013年3月期の当社製品販売数量は、「ルーツ」ボトル缶や「桃の天然水」の伸長により3,225万ケースとなり、過去最高を達成

事業実績(財務実績):

- 売上収益は当社製品販売数量の増加があるも、自動販売機販路におけるカップ機等の売上収益減少影響を受け減収
- 減収影響に加え、販売チャネル構成の変化等により、調整後EBITDAは減益

売上収益 (億円)	対前年増減 (億円)	調整後EBITDA ¹ (億円)	対前年増減 (億円)
1,855	-33	124	-22

¹ 調整後EBITDA=営業利益+減価償却費及び償却費+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

売上収益 (億円)



調整後EBITDA¹ (億円)



主要ブランド

ルーツアロマブラック



JT飲料事業の基幹ブランドであるルーツは「どんな場面でも本当においしいコーヒー」をブランドテーマに、2000年の発売当初から本格コーヒーとしての商品作りに取り組んできました。

中でも、アロマブラックボトル缶は、2003年の発売以来、飲用シーンの拡大を確実に捉え、今ではJT飲料事業の看板商品となっています。香ばしいアロマと豊かなコクのある味わいで多くのお客様からご好評をいただいております。2011年から3年連続で「モンドセレクション」金賞を受賞^(※)するなど、ボトル缶コーヒー市場を牽引し続けています。

2013年4月のリニューアルでは、ルーツを共同展開するキーコーヒー社の特許技術を活用したJT独自の焙煎技術「アクアロースト」を採用しました。これは、コーヒー豆の焙煎開始時に水を使用することで渋みや雑味を効率的に取り除く新技術で、これまで以上に豆本来の柔らかい口当たりと澄み切ったコクを引き出しました。

(※) 2010年品、2011年品、2012年品のルーツ「アロマブラック」300g ボトル缶にて受賞

ルーツアロマレボリュート微糖



ルーツアロマレボリュートは、「圧倒的な香ばしいアロマ」が楽しめる加糖・ミルク入りコーヒーとして2009年に発売を開始しました。

「香りで楽しむ」コーヒーを切り口に、ルーツ「アロマブラック」のシリーズ品として、「圧倒的な香ばしいアロマ」を実感できる加糖・ミルク入り缶コーヒーとして、発売当初から人気商品となりました。今までにない“革命的な香り”を表現するものとして、英単語の「REVOLUTION (革命)」を引用し、「AROMA REVOLUT (アロマレボリュート)」とネーミングされています。

現在の商品、ルーツ「アロマレボリュート微糖」は、より香り高く味わい深く進化するために、「アロマブラック」同様「アクアロースト」を採用した、ミルク入りの微糖コーヒーです。

桃の天然水



桃の天然水は、1996年の発売以来、10代を中心に幅広い世代に支持されてきたロングセラー商品です。桃の透明果汁^(※)と天然水で仕上げた、甘さ控えめで後味すっきりのみずみずしいおいしさが特長の果汁飲料です。

2013年3月のリニューアルでは、みずみずしい味わいはそのままに、容器を果実をしぼったイメージの「スクリーンボトル」に変更しました。パッケージについても、明るいピンク色と透明感を残しつつ、桃の果汁入りをアピールするデザインへとリニューアルを図っています。

(※) 果実の搾汁から食物繊維(パルプ)など水に不溶な成分を取り除いた果汁のこと。

桃の天然水SPARKLING



「桃の天然水SPARKLING」は、「桃の天然水」のみずみずしいおいしさを爽やかに味わえるカロリーオフの炭酸飲料としてご好評いただいています。

天然水シリーズとして、「桃の天然水」と同時期にリニューアルしました。

好評な味わいはそのままに、後口のすっきり感をアップし、パッケージについても、大きくデザインした桃のイラストに気泡をあしらひ、みずみずしさと炭酸の爽快感がより伝わるようリニューアルしました。

Review of Operations *continued* (事業概況)

飲料事業

バリューチェーン



研究開発

消費者ニーズにあった革新的な製品開発に注力

- 新素材の探索、「ルーツ」など各ブランドの新商品の開発や刷新を行っています。
- 新しい容器や製造技術の開発*に取り組んでいます。*

調達

安全で高品質な原料の調達

- 原料の選定にあたり、サプライヤーから提出される品質規格保証書の内容確認だけでなく、主要な原料については、残留農薬など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関連法規の適法性はもとより、当社グループ独自で定めている基準により実施しています。

製造

安全優先及び品質管理の順守

- JTグループではISO 9001, HACCP system及び FSSC22000の取得を推進しています。
- 製造プロセスと製品品質に対する厳しい監視のもと、国内の協力工場に飲料の生産を委託しています。(ボトル入り飲料の一部を除く)
- 製造における競争力と安定的なサプライソースを維持するために、協力工場との揺るぎない関係を維持しています。

マーケティング

効率的なコミュニケーション・ツールでターゲットの消費者に訴求

- 各種データ、調査結果等を踏まえ、商品のターゲット・価格・販路を設定し、最適かつオリジナリティのあるマーケティング計画を作成しています。
- 販売促進施策については、主にマスメディアで広告展開を実施し、加えて店頭でのプロモーション施策も実施しています。

販売と流通

販売力強化に注力

- 自動販売機オペレーター子会社であるジャパンビバレッジを中心とした自動販売機に加え、量販やコンビニエンスストア等の販売チャネルを通じ、当社製品の販売を行っています。
- これら販売チャネル別の様々な販促施策により、販売数量の拡大に取り組んでおります。

Food Safety Control

バリューチェーン全体を通しての食の安全を追究

- お客様に安全かつ安心に商品を飲んでいただくために、食の安全を一元的に管理する独立した組織として、食の安全管理担当を設置しています。
- 飲料事業では、テーブルマーク東京品質管理センターの機能を活用するなど、グループ一丸となった安全管理を推進しています。

* HTST 製法: 基幹ブランドの「ルーツ」は、加熱殺菌時間を従来品に比べ大幅に短縮したHTST (高温短時間) 製法を缶コーヒーで初めて実現しました。缶コーヒーに不可欠な加熱殺菌を行う際、熱による香味性状へのダメージを抑制することでより淹れ立てに近い味わいを実現することが可能になりました。



Review of Operations *continued* (事業概況)

加工食品事業 (2013年3月31日終了年度)



日野 三代春
テーブルマーク株式会社代表取締役社長

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。そんな想いをもって、私たちテーブルマークは事業に取り組んでいます。テーブルマークは、2010年より、冷凍・常温加工食品、ベーカリー、調味料を中核とする食品メーカーとして歩み出しました。この中でも、特に冷凍麺、冷凍・常温米飯、焼成冷凍パンといったステープル(主食)に注力し、高付加価値な商品の提供に努めています。

業績概況

- ステープル*の伸長に伴いトップラインは着実に成長
- 水産事業から撤退し、注力事業に集中

事業戦略

- 引き続きステープルに注力し、トップライン成長により利益率の着実な向上を図る

実績概要(財務)

- 売上収益は1,687億円となり対前年でほぼフラットに推移し、昨年度撤退した水産事業を除いた売上収益は、対前年49億円増収の1,526億円
- ステープルの伸長により収益力強化も着実に進展し、原材料高騰影響はあったものの、前年度において計上した訴訟関連費用の影響等により、調整後EBITDAは対前年19億円増収の74億円

*ステープル: 冷凍麺、冷凍米飯、パックご飯、焼成冷凍パン

売上収益 (億円)	対前年増減 (億円)	調整後EBITDA ¹ (億円)	対前年増減 (億円)
1,687	-19	74	+19

¹ 調整後EBITDA=営業利益+減価償却費及び償却費+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

売上収益 (億円)



調整後EBITDA¹ (億円)



ステーブル(主食)商品



冷凍麺

冷凍うどんはテーブルマークの主力商品のひとつであり、国内No1のシェアを誇ります。

特に家庭用の冷凍「さぬきうどん」は、認知度の高い商品です。

うどんのコシには麺の水分量が関係します。麺の外側と内側では水分量の差があり、コシのポイントとなります。テーブルマークの冷凍うどんは、ゆでたての麺を『急速冷凍』することで、コシや風味をそのままに保ちます。これがおいしさの秘訣です。

また、具付きの麺等幅広いラインアップを揃えています。

テーブルマークの冷凍うどんは、冷凍庫の常備品として、人気の高い商品です。



パックご飯

パックご飯は、その手軽さ、単身・高齢化世帯の増加、震災後のストックニーズ等により市場が拡大している商品です。

テーブルマークは「米どころ・水どころ」である魚沼に工場を保有、いつも炊き立てのおいしさが楽しめる「たきたてご飯」をはじめ、新潟産こしひかり等のブランド米を使用した商品ラインアップを揃えています。



焼成冷凍パン

日本のパン市場は米の消費*に匹敵する規模に成長しており、家庭で手軽に楽しめる本格的なパンに対するニーズが高まっています。

テーブルマークの焼成冷凍パンは、焼き立てを『急速冷凍』しています。急速冷凍することでパンの水分バランスを保ち、レンジやトースターであたためるだけの簡単短縮時間調理で、焼き立てのおいしさを再現、サクサク・フワフワのおいしさが味わえます。

また、テーブルマークの独自製法により、解凍後のパサつき等を克服しました。

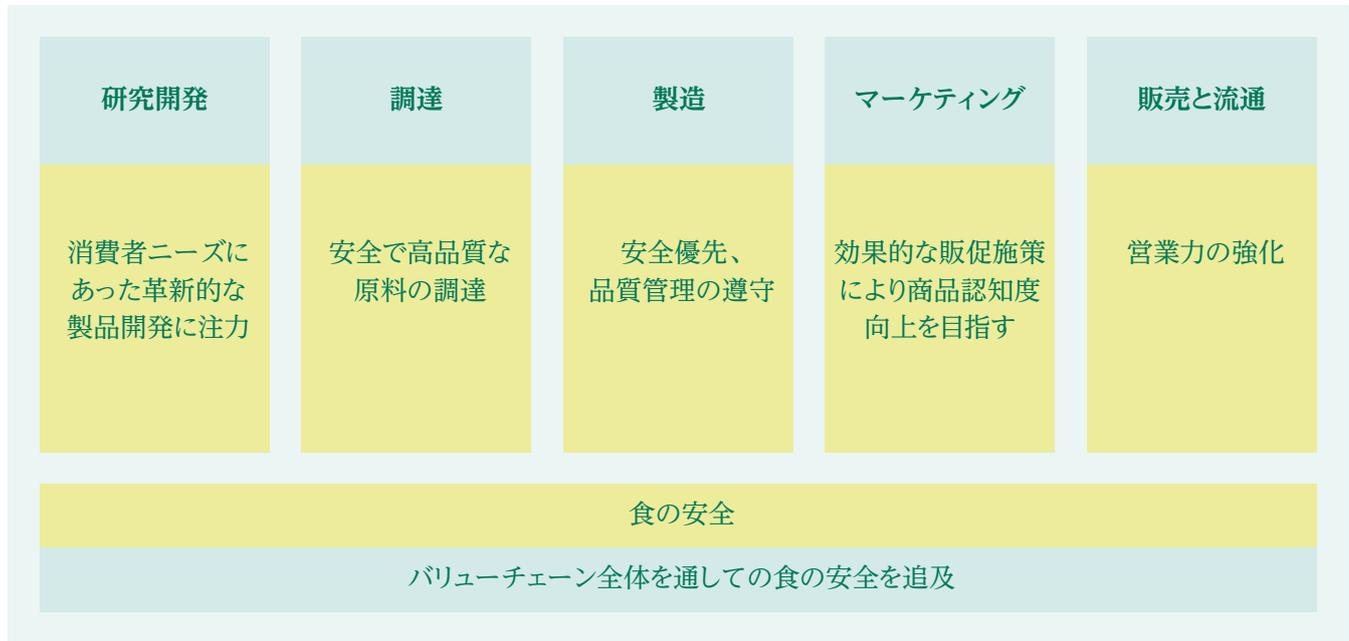
*金額ベース



Review of Operations *continued* (事業概況)

加工食品事業

バリューチェーン



研究開発

消費者ニーズにあった革新的な製品開発に注力

- 多様化するお客様ニーズに対応するため、テーブルマークが保有する独自技術を活かした、付加価値ある製品の開発に注力
- テーブルマーク独自の発酵・製パン・冷凍技術を活かし、焼き立ての味、食感を維持・再現した、家庭で気軽に本格的な味が楽しめる焼成冷凍パンを開発

調達

安全で高品質な原料の調達

- 原料の選定にあたり、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ています。
- 更に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をもとより、当社グループ独自で定めた基準により実施します。
- 海外から調達する原材料において、原料農場の土壌や水質の検査、栽培状況の確認、農薬の管理状態のチェック、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ISO9001、HACCPシステム及びISO22000の取得を推進しています。ISO22000では、HACCPの考え方による科学的な裏付けをも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。
- 当社グループの国内外27か所の自社グループ工場と生産委託を行っている全ての冷凍食品工場においてISO22000を取得しています。

マーケティング

効果的な販促施策により商品認知度向上を目指す

- お客様視点での市場分析とテーブルマークが保有する技術を組み合わせることにより、新たな付加価値を持った商品提案を行い、市場の拡大を目指しています。また、効果的な販売促進施策によるお客様の商品認知度の向上に努めています。

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、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。
- テーブルマークは家庭用だけでなく、業務用商品も販売しています。



食の安全

バリューチェーン全体を通しての食の安全を追究

- お客様に安全かつ安心に商品を召し上がっていただくために、食の安全を一元的に管理する独立した組織として、食の安全管理担当を設置しています。
- テーブルマークの東京品質管理センターは、飲料事業もその機能を活用し、グループ丸となった安全管理を実施しています。
- 「食の安全に関するアドバイザー」として外部専門家の方々による評価・助言を受ける等、多様な知見・視点を積極的に取り入れ、事業活動に反映しています。



Risk Factors

リスクファクター

JTグループは、たばこ、医薬、飲料、加工食品といった様々な事業を行っています。加えて、ヨーロッパ、CIS諸国、アフリカ、中東等、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う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、経営会議へ報告しています。同時にその対応策についても付議し、承認を得しだい実行しています。

以下に記載するリスクは、当社グループの事業運営並びに業績へ重大な影響を及ぼし得るものですが、全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全ての国において、政府は、税収確保、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、付加価値税も上がる傾向にあります。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、税収の減少に繋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繋がります。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蝕むものであり、社会にとっては政府の税収の減少、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。不正取引は大幅な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、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、まずは、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、利益の減少に繋がるおそれがあります。また、不正取引への対応にかかる負担が、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、そのブランドを保有する企業の評価を下げることがあります。

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、消費者の方々に認識してもらう。

非正規品の定義

Contraband – 正当な流通ルートから外れて、本来の仕向地ではない国へ、正規品が密輸されること。その国で納められるべき税金が納付されることはない。

Counterfeit – 知的財産権で保護されている製品を、正当な製造権の貸与・譲渡を受けずに模倣し、消費者を欺いて販売すること。この場合も税金が納められることはない。

Illicit whites – ある国で正当に取り扱われている正規品を、安価で販売する目的で税金を納めずに、その国の非正規品市場へ密輸すること。

不正取引撲滅に向けた関係当局との協働

2007年に、JTグループ傘下のJT International Holding B.V.社並びにJT International S.A.社が、EU及び26のEU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ました。2009年には、英国もこの協力契約に参加しています。

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50百万米ドル、以降10年間は毎年15百万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、JTグループ傘下のJTI Macdonald Corp.社が、カナダ国政府並びにカナダ州政府と同様の契約を締結しています。

Risk Factors *continued*

リスクファクター

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、規制の遵守により当社グループの事業パフォーマンス並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、不正取引の増加に繋がるおそれがあり、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。

たばこ企業の事業活動も制約を受けています。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展すれば、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、JT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、国毎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、規制団体、関係者に働きかけています。

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。
- 目的に適った合理的かつ偏りのない規制の策定を、政府、規制当局、関係者に働きかける。

4. カントリーリスク

当社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増加により、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、事業運営並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

- 限られた数の特定の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、飲料事業で使用する天然香料等、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、農産物の生産にかか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

当社グループは、喫煙に起因して健康を害されたと主張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、又はRJRナビスコ社の米国以外の海外たばこ事業を買収した契約に基づき当社が責任を負担するものを合わせて、2013年3月31日現在、28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。

リスクの概要及びその影響

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、訴訟に関する批判的な報道等により、喫煙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。また、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。

7. 自然災害

地震、台風、洪水、火山の噴火を始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。東日本大地震では、当社グループも人的並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、JTグループのみならず、サプライヤー、販売店、消費者が被害を受け、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、社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. 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。

JT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、英国ポンド、台湾ドル、米国ドル、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、米国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国ドル表示で説明することがありますが、この業績は米国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ヘッジを行っていません。

また、多くのグループ会社が、通常の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、取得時と精算等を実施した際の、取得通貨と日本円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、JTグループの連結業績に影響を与えます。また、米国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、グループ会社が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、収入通貨での負債発行等によるヘッジを行い、リスクを低減する。

Corporate Social Responsibility

このパートでは、「JTグループCSRレポート2013」の内容を抜粋してご紹介しています。

JTグループのCSRに関する活動と詳細なプログラム等については、当該レポートをご参照下さい。 <http://www.jti.co.jp/csr/report>

企業の社会的責任は、事業活動の本質であり、企業は常に倫理的で責任ある態度を取ることを期待されています。この期待に応えることなく、持続的な利益成長を実現することはあり得ません。

グローバルに事業を展開する企業として、社会的な課題に取り組み、社会そのものの持続的な発展に寄与することが、私たちの責任であると認識しています。



ISO26000に掲げられている主要な7つの社会的課題

私たちは、報告書作成の枠組みとして、社会的責任に関するガイドラインであるISO26000を採用しています。このガイドラインは、7つの主要な社会的課題(人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画と発展、組織統治)を掲げています。

人権

JTグループは、事業活動の場全てにおいて、人権を尊重しています。従業員は差別されることなく、公正かつ適切に処遇されなくてはならないと考えています。

また、JTグループは、複雑なサプライチェーンを通じて世界中から様々な原料を調達していることから、サプライヤーに対しても人権の尊重を求めています。この考え方は、「JTグループ調達基本方針」に明記されており、取引先に対し、この方針の趣旨を支持し、遵守するよう求めています。

ARISEプログラム

JTグループのたばこ製品の原料である葉たばこの調達を担っているJTIは、2012年2月に「ARISE (Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education)」プログラムを始動しました。これは、JTIが葉たばこを調達している地域における児童労働撲滅を目的としたもので、現在、マラウィ、ザンビア、ブラジルで活動が行われています。



ARISEプログラム

労働慣行

JTグループは、従業員の健康、安全を最重要事項と考えています。労働安全衛生に関する国際法規及び各国法令を遵守し、法的要件を上回る方針、基準を設けることにより、全ての従業員の利益を守っています。また、JTグループは、従業員との対話が重要であることを認識し、より良き雇用者であろうと努めています。そこで、従業員意識調査を定期的に行い、会社と従業員の双方向のコミュニケーションを通じて、働きやすい職場環境実現に向けて協力しています。

従業員意識調査 (EES)

JTグループは、業務に関して従業員からの提言を受けると、従業員の問題意識を探ることを目的とした従業員意識調査を、2008年から2009年にかけてCIS+地域の12か国で試験的に実施しました。以降、2010年、2012年に対象を拡大し、グループ全体で調査を実施しております。

対象者数

46,729

対象地域

72

回答率

93%

使用言語

38

環境

自然由来の原材料を用い、世界120以上の国で事業を展開しているJTグループにとって、地球環境保全は経営の重要課題の一つであり、低炭素社会の実現と循環型社会の形成へ向けた取り組みを推進しています。

JTグループでは、原材料の調達から生産、物流、販売までの事業活動において、環境負荷低減や資源の効率的利用に取り組んでおり、温室効果ガス排出量削減、水使用量削減、廃棄物発生量削減についてグループ全体で目標値を定めて様々な取り組みを行っています。

これらの活動の基本となるのが「JTグループ環境憲章」であり、JTグループの環境マネジメントの基本方針として環境保全へのアプローチを明記しています。

温室効果ガス排出量削減への取り組み

JTグループでは、温室効果ガス排出量削減を目指し、エネルギー使用量削減及び低炭素燃料への転換を推進しています。また、環境マネジメントの対象をバリューチェーン全体へ拡大する取組みを進めており、2012年度は温室効果ガス排出量削減に向けた実績の把握を開始しています。なお、JTグループにおける温室効果ガス排出量は2007年度比で10%減少しました。



Corporate Social Responsibility *continued*

公正な事業慣行

近年、企業にはより高い倫理観、公平性、透明性をもって事業を行うことが国際的に強く求められています。

高い倫理基準に基づいた事業の遂行は、JTグループが真摯に取り組んでいることのひとつです。JTグループの広範な行動規範には、倫理的行動についての基本原則や全JTグループ企業の従業員が自覚し、業務にあたって従うべき規範を定めています。また、JTグループは、取引先に対しても、これらの行動規範が示す価値観を認め、常にそれにしたがって行動するよう求めています。行動規範が守られない場合には、JTグループとの取引停止などにつながる場合があります。

たばこ事業のサプライチェーンにおける不正取引防止も、公正な事業慣行における重要な分野のひとつです。JTグループは、法の執行機関や関税当局などの関係機関と協力して対策に取り組んでいます。また、不正たばこ製品のまん延を防ぐため、取引先やお客様への働きかけを行っています。JTグループは、不正取引に対する意識を高める世界的な啓発キャンペーンや取引先も含めた様々なコンプライアンスの取り組みを厳正に行っています。

消費者課題

今日の消費者には多様な選択肢があります。お客様が商品の購入を決めるプロセスは複雑であり、十分な商品情報に基づいてお客様が購入を決定できるようにするため、自社製品の情報をどのようにお客様にお伝えするかは企業において非常に重要な課題です。

JTグループでは、お客様に情報をお届けする上で、透明・誠実・能動的であることを重視しています。たばこ製品に関しては、原材料を開示し、対話に努め、お客様のニーズに耳を傾け、お申し出やご意見に率直に向き合っています。

医薬事業では安全で品質の高い医薬品を提供することが求められますが、加えて、医薬品が効果的にそして安全に使用されるために、医薬品の品質、有効性、安全性に関する情報が適切に医療関係者や患者様に提供され、理解されることが欠かせません。これらの情報を提供、収集、伝達する役割の中心となるのがMR(医薬情報担当者)であり、JTグループの医薬事業では、その育成に力を入れています。

また、飲料事業や加工食品事業に関しては、原材料調達から製造販売まで厳格な品質基準と工程管理による食の安全確保に取り組んでおり、その取り組みの概略についてお客様に紹介しています。全製品の主要な原材料は広く公開し、トレーサビリティ情報も提供しています。



食の安全管理

コミュニティ参画と発展

JTグループにとって、事業を展開している地域のコミュニティの発展は重要なものです。JTグループは、事業展開地域において雇用の創出だけでなく、地域課題の解決に貢献する取組を展開しています。

活動を実施するにあたっては、地域コミュニティのニーズに応えることに力を入れています。高齢者や経済的に恵まれない人たちのように社会的困難に直面している人々の暮らしの改善や支援など、地域サービスの補完となる取組を展開しています。また、清掃活動や森林保全などを通じて地域の課題にも取り組んでおり、社会福祉団体、NGO、NPO、などの専門組織と協働しています。

スペインでのフード・バンク活動の支援

「バンコ・デ・アリメントス(食料銀行)財団」は、貧困に直面する人々の支援に力を入れており、食料の収集とそれらをマドリッド地域で登録されている約400のNGO団体に提供することに取り組んでいます。

2012年、JTIスペインでは財団の活動に協力し、マドリッド南部の新たな食料収集・供給拠点となるフード・バンクの開設を支援しました。これにより、毎日食料を提供する無料の食料供給所やサービスセンターの数が飛躍的に増加しました。



スペインでのフード・バンク活動の支援

JTの森

2005年に始まった「JTの森」は、日本各地の森を一定期間借り受け、専門家や地域の方々との対話を重ねながら、健全な森づくりを目指す取組です。現在、日本全国9か所で活動しています。

組織統治

JTグループは、迅速かつ高品質な意思決定や、効率的な業務執行を支える体制を有しています。

詳細は58P「コーポレート・ガバナンス」をご参照下さい。



JTの森

Corporate Governance

意思決定・業務執行・監督

概要

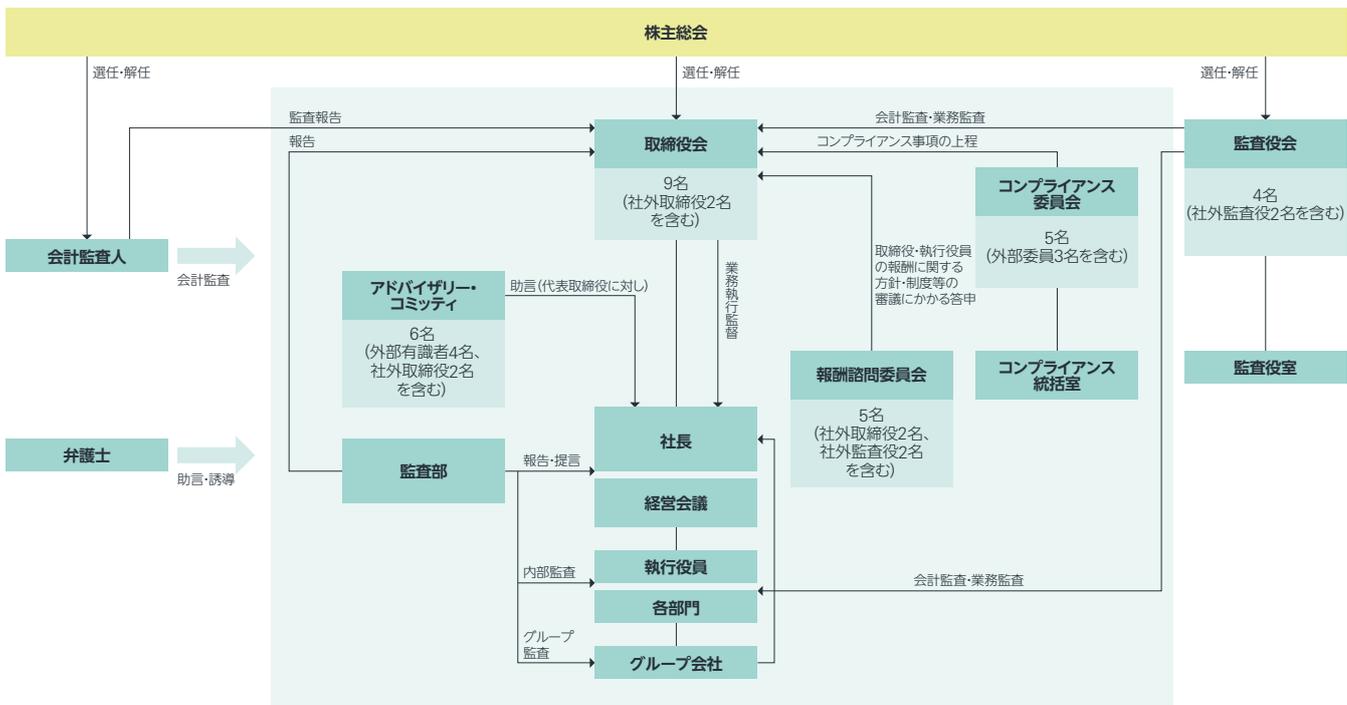
当社は、不確実性の高い経営環境に対応し、中長期に亘る持続的な利益成長を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化が経営上の重要課題の一つと考えています。当社は、これまで、迅速かつ高品質な意思決定、効果的・効率的な業務執行及び監督・助言機能の強化を目的とした改善に取り組んでまいりました。

当社は、全社経営戦略等の重要事項の決定と業務執行の監督に責任を負う取締役会、効果的・効率的な業務執行を目的とする執行役員制度、会計監査人及び内部監査部門と連携して業務監査及び会計監査を行う監査役会、取締役会や代表取締役に対する助言機能を有する報酬諮問委員会、コンプライアンス委員会、アドバイザリー・コミッティからなる現在のガバナンス体制が有効に機能し、企業価値向上に貢献していると考えています。今後も、これらの仕組みを継続的に改善し、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組んでまいります。

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 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)
アドバイザリー・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)	

コーポレート・ガバナンス体制



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おりません。定時株主総会は、毎年6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おります。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営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(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、又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、分割又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か月以内に、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。

* 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

Corporate Governance *continued*

意思決定・業務執行・監督

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全ての事業活動の監督に責任を持つ機関です。現在の取締役の人数は9名で、うち2名は独立性を有した社外取締役です。

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か月に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。2012年度は16回開催し、経営計画の策定等の重要事項について審議いたしました。

2012年度から社外取締役制度を導入したことにより、当社取締役会の監督機能は一層強化されました。加えて、2名の社外取締役は、豊かな経験と識見に裏付けられた幅広い視野を取締役に提供するとともに、積極的な発言により取締役会の活性化に大きく貢献しております。

※を付している者は、執行役員を兼務しております。



木村 宏
取締役会長

生年月日：1953年4月23日生
任期：2012年6月から2年
所有株式数：28,600株

1976年4月
日本専売公社入社

1999年1月
当社経営企画部長

1999年5月
当社たばこ事業本部
事業企画室調査役
JT International S.A. Executive Vice President

1999年6月
当社取締役

2001年6月
当社取締役退任

2005年6月
当社取締役

2006年6月
当社代表取締役社長

2012年6月
当社取締役会長(現任)

2013年3月
旭硝子株式会社社外取締役(現任)



小泉 光臣^{*}
代表取締役社長

生年月日：1957年4月15日生
任期：2012年6月から2年
所有株式数：21,000株

1981年4月
日本専売公社入社

2001年6月
当社経営企画部長

2003年6月
当社執行役員 人事労働グループリーダー

2004年6月
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長

2006年6月
当社常務執行役員 たばこ事業本部事業企画室長

2007年6月
当社取締役 常務執行役員 たばこ事業本部営業統括部長

2007年7月
当社取締役 常務執行役員 たばこ事業本部マーケティング&セールス責任者

2009年6月
当社代表取締役副社長

2012年6月
当社代表取締役社長(現任)



新貝 康司^{*}
代表取締役副社長

生年月日：1956年1月11日生
任期：2012年6月から2年
所有株式数：20,300株

1980年4月
日本専売公社入社

2001年7月
当社財務企画部長

2004年6月
当社執行役員 財務グループリーダー 兼 財務企画部長

2004年7月
当社執行役員 財務責任者

2005年6月
当社取締役 執行役員財務責任者

2006年6月
当社取締役
JT International S.A. Executive Vice President

2011年6月
当社取締役 執行役員 海外たばこ事業担当

2011年6月
当社代表取締役副社長(現任)



大久保 憲朗^{*}
代表取締役副社長

生年月日：1959年5月22日生
任期：2012年6月から2年
所有株式数：9,300株

1983年4月
日本専売公社入社

2000年4月
当社医薬事業部国際企画部長

2002年6月
当社医薬事業部事業企画部長

2004年6月
当社取締役 執行役員 医薬事業部長

2006年6月
当社取締役 常務執行役員 医薬事業部長

2009年6月
当社取締役 専務執行役員 医薬事業部長

2010年5月
当社取締役 専務執行役員 医薬事業部長 兼 医薬事業部 事業企画部長

2011年1月
当社取締役 専務執行役員 医薬事業部長

2012年6月
当社代表取締役副社長(現任)

Corporate Governance *continued*

意思決定・業務執行・監督



佐伯 明*
代表取締役副社長

生年月日：1960年8月25日生
任期：2012年6月から2年
所有株式数：11,700株

1985年4月
当社入社

2005年6月
当社経営戦略部長

2007年6月
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長

2008年5月
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長 兼
中国事業部長

2008年6月
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長 兼
渉外企画責任者 兼 中国事業部長

2008年7月
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長 兼
渉外企画責任者

2009年7月
当社執行役員 たばこ事業本部事業企画室長 兼
渉外責任者

2010年6月
当社常務執行役員 たばこ事業本部事業企画室長

2012年6月
当社代表取締役副社長(現任)



宮崎 秀樹*
取締役副社長

生年月日：1958年1月22日生
任期：2012年6月から2年
所有株式数：8,800株

1980年4月
野村證券株式会社入社

2005年7月
当社入社

2006年1月
当社財務副責任者

2008年6月
当社執行役員 財務責任者 兼 税務室長

2009年10月
当社執行役員 財務責任者

2010年5月
当社執行役員 財務責任者 兼 財務部長

2010年6月
当社常務執行役員 財務責任者 兼 財務部長

2010年7月
当社常務執行役員 財務責任者 兼 財務部長 兼
調達部長

2010年8月
当社常務執行役員 財務責任者

2012年6月
当社取締役副社長(現任)



寺島 正道
取締役

生年月日：1965年11月26日生
任期：2013年6月から1年
所有株式数：3,600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(現任)
JT International S.A. Executive Vice President
(現任)



岡 素之
取締役

生年月日：1943年9月15日生
任期：2012年6月から2年
所有株式数：0株

1966年4月
住友商事株式会社入社

1994年6月
同社取締役

1998年4月
同社代表取締役常務

2001年4月
同社代表取締役専務

2001年6月
同社代表取締役社長

2007年6月
同社代表取締役会長

2012年6月
同社相談役(現任)
当社取締役(現任)



幸田 真音
取締役

生年月日：1951年4月25日生
任期：2012年6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
当社取締役(現任)

2013年6月
株式会社LIXIL 社外取締役(現任)

※を付している者は、執行役員を兼務しております。

Corporate Governance *continued*

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4名の監査役で構成され、うち2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おります。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、連携しております。

中村 太

常勤監査役

生年月日：1957年11月23日生

任期：2012年6月から3年

所有株式数：4,800株

1981年4月

日本専売公社入社

2004年7月

当社調達部長

2005年7月

当社監査部調査役

2005年9月

当社監査部調査役 出向 JT International Holding B.V. Vice President

2009年7月

当社経理部調査役

2010年7月

当社監査部長

2012年6月

当社常勤監査役(現任)

湖島 知高
常勤監査役

生年月日：1953年12月19日生
任期：2013年6月から2年
所有株式数：0株

1976年4月
大蔵省入省

2000年7月
同省福岡財務支局長

2002年7月
当社財務グループ副グループリーダー

2004年7月
人事院事務総局職員福祉局次長

2007年4月
同院事務総局審議官

2008年1月
同院事務総局公平審査局長

2009年8月
独立行政法人国立病院機構理事

2010年3月
同機構理事退任

2010年10月
一般社団法人日本取締役協会顧問

2010年11月
同協会事務総長

2013年6月
当社常勤監査役(現任)

上田 廣一
監査役

生年月日：1943年12月17日生
任期：2011年6月から4年
所有株式数：2,300株

1967年4月
司法修習生

1969年4月
検事任官

2006年6月
東京高等検察庁検事長

2006年12月
定年退官

2007年1月
弁護士登録

2007年4月
明治大学法科大学院特任教授(現任)

2009年1月
株式会社整理回収機構代表取締役

2009年3月
同社代表取締役社長

2009年6月
当社監査役(現任)

今井 義典
監査役

生年月日：1944年12月3日生
任期：2011年6月から4年
所有株式数：700株

1968年4月
日本放送協会入社

1995年6月
同協会ヨーロッパ総局長

2000年5月
同協会国際放送局長

2003年6月
同協会解説委員長

2008年1月
同協会副会長

2011年1月
同協会副会長退任

2011年4月
立命館大学 客員教授(現任)

2011年6月
当社監査役(現任)

Corporate Governance *continued*

意思決定・業務執行・監督

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2名及び社外監査役2名の計4名を独立性の高い社外役員として、上場している証券取引所に届け出ています。当該社外役員については、取締役会で定めた「社外役員の独立性基準」に照らし、独立性を阻害する事項に該当しないことを確認しています。また、豊かな識見と高い独立性を活かすべく、社外取締役の岡取締役、幸田取締役は、報酬諮問委員会の委員及びアドバイザー・コミティの準委員に、社外監査役の上田監査役、今井監査役は、報酬諮問委員会の委員にそれぞれ就任しています。

「社外役員の独立性基準」

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、当該団体に所属する者)
 - (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

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おります。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おります。

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、当社は、執行の長である社長の諮問機関として経営会議を設置しています。経営会議は、社長、会長、副社長及び社長の指名する執行役員等により構成され、原則毎週開催しています。経営会議では、取締役会付議事項及び取締役会から授権を得た事項のほか、業務全般にわたる経営方針及び基本計画に関する事項等を中心に、経営上の重要事項の審議を行っています。なお、経営会議は重要な会議体であることから、常勤監査役1名が出席し、審議内容を確認しています。

執行役員一覧は184Pをご参照下さい。

アドバイザー・コミッティ

当社グループの経営に関する中長期の方向性もしくはこれに準ずる重要事項について、広い見地からの助言を得る機関としてアドバイザー・コミッティを設置しています。アドバイザー・コミッティは企業経営経験や国際経験豊かな4名の社外有識者及び2名の社外取締役により構成され、経営戦略、経営計画、財務実績その他幅広いトピックスについて報告とディスカッションが行われ、代表取締役に対して助言しています。2012年度は3回開催し、たばこ事業を取り巻く規制環境に関する議論やテーブルマーク社の工場視察等を実施いたしました。

アドバイザー・コミッティ委員

委員	稲盛 和夫氏	京セラ株式会社 名誉会長
委員	谷野 作太郎氏	元駐インド・中国大使 公益財団法人日中友好会館 顧問
委員	森田 富治郎氏	第一生命保険株式会社 特別顧問
委員	水越 さくえ氏	株式会社セブン&アイ・ホールディングス 顧問
準委員	岡 素之氏	当社社外取締役
準委員	幸田 真音氏	当社社外取締役

Corporate Governance *continued*

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）、財務報告の信頼性確保体制、リスク管理体制、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取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コンプライアンス委員会の設置
- コンプライアンス担当取締役（執行役員を兼務）の選定
- 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・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

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。

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。

コンプライアンス委員会は、取締役会長が委員長を務め、その過半数を外部委員としています。2012年度には、5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。

コンプライアンス委員会の外部委員

鶴田 六郎氏	鶴田六郎法律事務所
松尾 眞氏	桃尾・松尾・難波法律事務所
小島 秀雄氏	小島秀雄公認会計士事務所

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、四半期ごとにリスクの状況及び対策を担当執行役員が経営会議に対し報告しています。なお、金融・財務リスクのうち、資金調達に関する状況及び与信管理に関する状況については、四半期ごとに担当取締役が取締役に報告しており、適時リスクを把握できる体制をとっています。

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、災害対策事案については、担当取締役が四半期ごとに取締役会に報告しています。

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経営会議へ報告・付議しています。

※JTグループのリスク情報については、50P「リスクファクター」をご参照下さい。

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、当社グループの全ての活動、記録、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、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。

Corporate Governance *continued*

取締役及び監査役の報酬

報酬の決定方法

取締役及び監査役の報酬等の額については、報酬諮問委員会での審議を踏まえ、株主総会において承認された報酬上限額の範囲内で、取締役については取締役会の決議により、監査役については監査役の協議で決定しています。報酬水準については、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グローバル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ています。

報酬諮問委員会

当社は、役員報酬に関する客観性、透明性を高めるために、取締役会の任意の諮問機関として報酬諮問委員会を設置しております。報酬諮問委員会は、取締役会長と4名の社外役員(社外取締役2名、社外監査役2名)により構成され、当社の取締役、執行役員報酬の方針、制度、算定方法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。2012年度は2回開催し、役員報酬の水準等について審議・答申しています。

なお、報酬諮問委員会の答申を踏まえた役員報酬の基本的な考え方は以下の通りです。

- 優秀な人材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。

報酬の内容

これらに基づき、役員報酬は、役員の種類によって構成は異なりますが、月例の「基本報酬」、単年度の業績を反映した「役員賞与」、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本立てとしております。当該「株式報酬型ストック・オプション」につきましては、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年に導入いたしました。日本の会社法上、ストック・オプションが特に有利な条件又は金額で発行されることとなる場合に限り、ストック・オプションについて株主総会において特別決議が必要となっておりますが、当社のストック・オプションは取締役の職務執行の対価であり、無償で割り当てるものではないため、これには該当しません。

取締役の報酬構成については、以下の通りとしております。

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、社長・副社長は基本報酬に対して8割弱、社長・副社長以外の役位は7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」に一本化しております。監査役の報酬構成については、主として違法監査を担うという監査役の役割に照らし、「基本報酬」に一本化しております。

当社の取締役及び監査役に対する報酬総額の上限は、第22回定時株主総会(2007年6月)において承認を得ており、取締役は年額8億7千万円、監査役は年額1億9千万円です。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・オプション上限についても同株主総会において承認を得ており、年間800個及び年額2億円です。なお、毎期のストック・オプションの割当個数については、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。

2013年3月31日終了年度における取締役及び監査役の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 ^(注1)	ストック・オプション報酬 ^(注2)	
取締役(社外取締役を除く)	627	324	198	105	10
監査役(社外監査役を除く)	36	36	-	-	2
社外役員	83	83	-	-	5
計	746	442	198	105	17

注1. 役員賞与は、支給予定の額を記載しております。

注2. スtock・オプション報酬は、2013年3月31日終了年度に支給したStock・オプション報酬の総額を記載しております。なお、Stock・オプションの変動状況については、連結財務諸表注記「34. 株式報酬」をご参照ください。

2013年3月31日終了年度における連結報酬等の総額が1億円以上である取締役及び監査役の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	
小泉 光臣	代表取締役	JT	67	64	25	156

2013年3月31日終了年度における株式報酬型Stock・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	2012年9月21日
付与対象者の区分及び人数	取締役 7名 執行役員(取締役である者を除く) 17名
株式の数	取締役に對し65,600株、執行役員に對し80,200株、合計145,800株(新株予約権1個につき200株)

Corporate Governance *continued*

会計監査人と監査報酬

会計監査人(有限責任監査法人トーマツ)は、会社法及び金融商品取引法に基づき、会計監査を実施しています。2013年3月31日終了年度連結財務諸表に係る補助者の構成については以下の通りです。

(グループ会計監査業務を執行した公認会計士の氏名等)

宮坂 泰行氏
飯塚 智氏
石川 航史氏

(会計監査業務に係る補助者の構成)

公認会計士 13名
会計士補等 7名
その他 10名

報酬の決定方法

当社の会計監査人の監査報酬の額につきましては、監査公認会計士等から提示された監査計画及び監査報酬見積資料に基づき、監査公認会計士等との必要かつ十分な協議を経て決定しております。具体的には、監査計画で示された重点監査項目や連結対象会社の異動を含む企業集団の状況等の監査及びレビュー手続きの実施範囲が、監査時間に適切に反映されていることなどを確認するとともに、過年度における監査時間の計画実績比等も含めこれらを総合的に勘案のうえ、監査報酬の額を決定しています。なお、監査公認会計士等の独立性を担保する観点から、監査報酬の額の決定に際しては監査役会の同意を得ております。

報酬の内容

当社グループは、会計監査人に対し、監査証明業務に基づく報酬に加え、非監査業務に基づく報酬を支払っています。当社グループの2012年3月31日終了年度及び2013年3月31日終了年度における会計監査人に対する報酬額は以下の通りです。

区分	2012年3月31日終了年度		2013年3月31日終了年度	
	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
当社	310	134 ¹	320	24 ²
国内グループ会社	188	2	171	5
計	498	136	491	28

1 当社が報酬を支払っている非監査業務の内容としましては、国際会計基準に関するアドバイザリー業務があります。

2 当社が報酬を支払っている非監査業務の内容としましては、株式売出しに関するコンフォートレター作成業務があります。

また、当社グループの海外子会社は、主に会計監査人に属するDeloitte Touche Tohmatsuのメンバーファームから監査を受けており、特に重要なものとしてJTIHグループの財務計算に関する書類等の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬があります。当該会社の2012年3月31日終了年度及び2013年3月31日終了年度におけるDeloitte Touche Tohmatsuメンバーファームに対する報酬額は以下の通りです。

区分	2012年3月31日終了年度		2013年3月31日終了年度	
	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
JTIHグループ	679	368	682	324