

日本専売公社の民営化について

平成 16 年 6 月 18 日

日本たばこ産業株式会社

目 次

・ 民営化の背景と経緯	1 ページ
1. 沿革	1 ページ
2. 昭和43年長期経営計画	1 ページ
3. 公社改革の限界	1 ページ
4. 民営化への動き	1 ページ
(1) 背景	
(2) 臨調答申に対する公社の基本方針	
(3) 民営化のプロセス	
5. 制度改革の内容	2 ページ
・ 会社化初期の経営方針等	3 ページ
1. 会社化時の課題	3 ページ
(1) 熾烈な競争下での国際競争力強化	
(2) 継続的成長のための基盤作り	
(3) 会社化直後の環境変化	
2. 会社化初期の経営の基本的な方針	経営の基盤整備 4 ページ
(1) 経営の指針(昭和60年4月)	
(2) 経営の重点施策(昭和60年12月)	
・ 企業としての発展	5 ページ
1. 株式の上場	5 ページ
(1) JT2000 長期経営目標(平成2年)	
(2) 株式の上場	
2. 上場後の経営方針	5 ページ
(1) 経営ビジョン(平成8年)	
(2) フレームワークの構築	
(3) 中期経営計画及び経営目標(平成12年)	「第二の創業期」
3. 一層の経営自由度の確保と更なる株式の放出	7 ページ
(1) JT 法改正:平成14年4月	
(2) 第3次売却	
(3) 今後の課題	
・ 現在の経営方針 - 中期経営計画「JT PLAN-V」	8 ページ

日本専売公社の民営化について

. 民営化の背景と経緯

1. 沿革

- (1) 明治 37 年 大蔵省専売局 (たばこ専売制度実施)
- (2) 昭和 24 年 日本専売公社設立 (公共企業体制度)
- (3) 昭和 60 年 日本たばこ産業株式会社 (民営化)

2. 昭和 43 年長期経営計画

消費者不在から消費者中心へ

現状肯定から創造的革新へ (制度依存脱却)

- (1) 市場のみが公社の存立基盤
- (2) 国際化を展望
- (3) 自主経営責任体制の確立

たばこ消費税制度の導入と公社改革・近代的労使関係の確立

3. 公社改革の限界

4. 民営化への動き

(1) 背景

行政改革の流れ

“増税なき財政再建“(「第二次臨調」) 民間活力の導入 (旧三公社の民営化)

欧米各国からの市場解放要請

自由貿易は日本の国是

「専売公社」の経営上の問題点

経営責任不明確

予算統制 (国会議決による単年度予算主義 企業経営に不適)

給与統制、労働基本権の制約 (自主交渉、自主解決が不可能)

(2) 臨調答申に対する公社の基本方針

諸外国からの市場開放要請への対処の必要性 自由化(専売制度の廃止)

欧米巨大たばこ企業と対等に戦える経営主体の確立 株式会社化

80年来の制度に対する責任 葉たばこ耕作者、販売店に対する激変緩和措置

- ・我が国たばこ産業の中核的担い手との位置付けの下で、企業としての継続的な成長を目指す

(3) 民営化のプロセス 80年の重みと主体的選択

5. 制度改革の内容：民営化関連法の成立(昭和59年8月) 昭和60年4月会社発足
- 海外からの市場開放要求に応え、競争原理を導入するとともに、公的関与をできる限り少なくし、経営の自主責任体制を確立するなど、企業性発揮のための競争条件を整備。

たばこ事業法

専売制度を廃止し、流通を自由化

葉たばこ審議会(面積、価格)、製造独占、定価制、販売店の許可制

商法適用、日本たばこ産業株式会社法

事業計画、利益処分、役員選任の認可等

政府の株式保有義務(本則1/2、附則2/3)

たばこ消費税制度(H元年4月1日「たばこ税法」に名称変更)の導入

・会社化初期の経営方針等

1. 会社化時の課題

(1) 熾烈な競争下での国際競争力強化

たばこの商品特性（国際商品）産業特性（規模メリット）

競争相手は国際化多角化巨大たばこ企業

競争力の実態（国内産葉たばこ問題等）

(2) 継続的成長のための基盤作り

国内たばこ市場の成熟化

喫煙と健康問題への関心の高まり

事業構造の脆弱性

(3) 会社化直後の環境変化

- ・昭和 60 年代 急激な円高の進行

(S60.4 : 251 円/ドル S61.3 : 180 円/ドル S63.12 : 126 円/ドル)

- ・昭和 61 年 たばこ税の増税（当社 1 本 1 円相当値上げ、主要外国製品据置き）

- ・昭和 62 年 紙巻たばこ関税の無税化（約 20% 無税、主要外国製品値下げ）

同一価格帯での競争出現

2. 会社化初期の経営の基本的な方針

経営の基盤整備

(1) 経営の指針 (昭和 60 年 4 月)

意識改革: 「チャレンジ精神」による創造的な「行動の文化」の形成

(2) 経営の重点施策 (昭和 60 年 12 月)

- ・ 国内たばこ事業の優位性の確保

商品開発力、流通対策等の強化

製造工場の合理化 (統廃合等)

中間組織の再編成 (間接業務の効率化)

葉たばこ過剰在庫への対応 (昭和 60 年、62 年、平成元年の面積調整) 等

- ・ 海外進出

輸出製品のラインアップ強化、JT インターナショナルの販売体制の強化

- ・ 新規事業への挑戦

．企業としての発展

1．株式の上場

(1) JT2000 長期経営目標（平成2年）

- ・たばこを中核とする多角化国際化成長企業への変貌 事業バランスの確保
- ・自ら上場企業としての経営責任を求める 制度に依拠せず

(2) 株式の上場

- ・平成6年 政府の当社株式一部売却により、株式上場を実現
- ・平成8年 政府第2次売却、会社法上の政府売却可能分（1/3相当）を全て放出

2．上場後の経営方針

(1) 経営ビジョン(平成8年)

- ・キャッシュフロー経営を指向
- ・株主、顧客、従業員、社会の四者に対する責任をバランスよく高い水準で果たす
- ・「選択と集中」による資源配分の重点化

株式政府保有義務規定改正と経営諸制度改革を指向

経営手法の選択肢拡大 エクイティファイナンス等資本政策の自由度の確保に向け、会社法改正への働きかけ

(2) フレームワークの構築

- ・たばこ事業 平成11年 RJRインターナショナル（米国を除く）の買収
- ・医薬事業 平成10年 鳥居薬品の買収
- ・食品事業 平成10年 (株)ユニマツトコーポレーションの買収（現(株)ジャパンビバレッジ）
平成11年 旭化成工業(株)の食品部門の買収

(3) 中期経営計画及び経営目標（平成 12 年）

「第二の創業期」

- ・ 目指す企業像「価値創造ビジネスを多角的に展開するグローバル成長企業
たばこに加え、医薬、食品を次代の柱へ」
- ・ 株主、顧客、従業員、社会の満足度向上に向けた企業価値の増大
- ・ 経営上の中核価値として「キャッシュフロー創出能力の成長」を重視

< 経営目標達成に向けた取組 >

経営システムの革新によるコーポレートガバナンスの強化

高品質かつ迅速、柔軟な意思決定及び事業運営

- ・ 全社経営意思決定機能の強化
 - 取締役会の機関機能の明確化（全社経営戦略機能、業務執行監督機能）
 - 取締役会のスリム化
 - アドバイザリーコミッティ
- ・ 業務執行機能の強化
 - 執行役員制度の導入
 - 事業部門責任者への権限委譲と責任の明確化
 - 成果主義の導入
- ・ グループマネジメント
 - 連結ベースでの経営管理

経営の透明性、信頼性の確保

- ・ コンプライアンス経営
 - 行動指針の策定による、グループ全体での価値観・倫理観の共有
 - 推進体制の構築（外部有識者参加のコンプライアンス委員会[取締役会に直結]の設置）
- ・ 企業情報の積極的開示によるアカウンタビリティの向上
 - 上場に伴い、商法開示に加え、証取法に基づく法定開示及び証券取引所規則に基づく適時開示
 - 経営に関わる重要事項のメディアを通じた適切なリリース
 - アナリストミーティング、決算説明会の充実等 IR 活動による能動的な開示

経営体質の強化

- 事業構造見なおし、間接業務効率化、ホワイトカラー社員の生産性向上等
- 資産の効率化（遊休不動産の売却推進、グループワイドのキャッシュマネジメント等）

選択と集中を旨とする戦略的資源配分

- 海外たばこ、医薬、食品への重点投資

その他事業については、自立化を目指し、抜本的に改革

3. 一層の経営自由度の確保と更なる株式の放出

(1) 会社法改正：平成 14 年 4 月

- ・ 政府保有株式は 100 万株以上（定数化） - 政府保有の 333,334 株の売却が可能に
- ・ 政府保有割合は 1/3 超 - 100 万株未満までの新株発行が可能に

(2) 第 3 次売却

- ・ 自社株買い：平成 15 年 10 月、45,800 株を実施、金庫株として保有
- ・ 政府保有株式第 3 次売却：平成 16 年 6 月、289,334 株を売却完了

(3) 今後の課題

株式の全面放出と完全民営化

・現在の経営方針 - 中期経営計画「JT PLAN-V」

- 事業環境の変化を踏まえ、足元の3年間を確実に実行する事により、将来に亘る利益成長を可能とする基盤を確立し、10年後の企業像である「価値創造ビジネスを多角的に展開するグローバル成長企業」への変革を推進する。 -

・ 全社経営目標 (H17 年度目標)

	単位	H13 年度 (実績)	H14 年度 (実績)	H15 年度 (実績)	H16 年度 (予想)	H17 年度 (目標)
連結税込売上高	億円	45,441	44,922	46,251	45,700	
連結 EBITDA	億円	3,341	3,372	3,734	3,620	3,600
連結営業利益	億円	1,638	1,889	2,340	2,340	2,300
連結経常利益	億円	1,566	1,732	2,135	2,250	
連結当期利益	億円	368	753	76	780	
連結フリーキャッシュフロー	億円	314	1,703	2,691		H15～H17 累計 4,500 以上
連結 ROE	%	2.4	4.7	0.5	5.1	7.0 以上
手元流動性	億円	5,507	6,235	7,984		
有利子負債	億円	5,117	4,244	3,812		

(参考) EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)
FCF (Free Cash Flow)
ROE (Return On Equity)

・ 国内たばこ事業

事業の位置づけ：事業環境変化を克服し、キャッシュフローの確保を目指すとともに

将来に向け創出力を増大

事業目標：利益成長軌道に向けた売上成長戦略とコスト構造の抜本的改革

H17 年度目標の前提

総需要	2,850 億本程度 (年平均 約 3%減)
JT 販売数量	1,790 億本 (H14 年度実績比 500 億本減)

・ 海外たばこ事業

事業の位置づけ：JT グループの利益成長の牽引役

事業目標 : グローバル・フラッグシップ・ブランド(「キャメル」「ウィンストン」「マイルドセブン」「セーラム」)の伸長に基づく利益成長

・医薬事業

事業の位置づけ : 次代の柱を目指し、事業価値増大の早期実現に向けた事業基盤の充
実

事業目標 : 世界レベルの新薬になりうる化合物を「JT PLAN-V」期間中に3品
目臨床入り

・食品事業

事業の位置づけ : 次期の柱を目指し更なる発展に向けた事業基盤の充実、事業価値増
大を実現

事業目標 : (加工食品) 事業価値の更なる増大
(飲料) 営業利益黒字化の達成

H17 年度目標

加工食品売上高	H14 年度実績 (600 億円) 比 約3割増
飲料売上高	H14 年度実績 (1,723 億円) 比 約1割増
連結営業利益	黒字体質を確立し、次の躍進へのステップとする

・その他事業

その他事業については、自立化に向けた取り組みを更に加速させ、自立化を見通せな
い事業は抜本的な構造改革を実行。

参 考 資 料

平成 16 年 6 月 18 日
日本たばこ産業株式会社

参考資料 - 目次 -

- 1 業績推移（昭和 60 年度～平成 15 年度）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1 ページ
- 2 たばこの商品特性・産業特性及び巨大たばこ企業の寡占化の状況・・・・・・・・・・2 ページ
- 3 世界主要たばこ企業の再編・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3 ページ
- 4 紙巻たばこ販売数量の推移（国内）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4 ページ
- 5 合理化の状況（昭和 60 年～平成 15 年）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5 ページ
- 6 葉たばこ耕作人員、耕作面積、買入数量の推移・・・・・・・・・・・・・・・・・・6 ページ
- 7 国際化・多角化の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・7 ページ

1 業績推移（昭和60年度～平成15年度）

(1) 単体

(単位：億円)

年度	S60	S61	S62	S63	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15
売上高	26,866	28,705	27,271	26,540	25,724	26,234	26,839	26,887	27,118	26,880	26,608	27,354	26,216	27,570	28,651	27,963	27,446	26,418	26,943
(除たばこ税)	10,109	9,906	9,336	9,186	9,317	9,584	9,956	10,064	10,264	10,262	10,285	10,588	10,444	11,013	11,120	10,920	10,814	10,364	10,412
たばこ事業	26,865	28,681	27,214	26,415	25,564	26,019	26,555	26,591	26,765	26,478	26,129	26,836	25,587	26,522	27,396	26,731	26,221	25,337	25,600
多角化事業	1	24	57	124	159	215	283	295	352	402	478	517	629	1,047	1,255	1,232	1,225	1,081	1,343
営業利益	901	924	898	911	838	792	955	810	1,014	1,082	1,161	1,467	1,190	1,460	1,308	1,095	1,186	1,228	1,594
経常利益	971	961	943	915	946	973	1,088	961	1,059	1,152	1,163	1,367	1,089	1,413	1,348	1,052	1,213	1,213	1,543
当期利益	246	382	276	312	278	467	524	531	664	665	661	795	573	677	704	594	511	572	295

(2) 連結

(単位：億円)

年度	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15
売上高	33,334	33,935	35,024	35,488	36,974	35,969	38,765	43,712	45,017	45,441	44,922	46,251
営業利益	862	1,106	1,280	1,372	1,562	1,295	1,688	1,539	1,399	1,638	1,889	2,340
経常利益	952	1,072	1,286	1,320	1,417	1,151	1,652	1,395	1,320	1,566	1,732	2,135
当期利益	503	636	694	679	801	580	746	507	436	368	753	76

【参考1】平成15年度連結決算

(単位：億円)

区分	全社				
	たばこ	医薬	食品	その他	
売上高	46,251	42,369	512	2,501	868
営業利益	2,340	2,384	128	48	119
経常利益	2,135				
当期利益	76				

当期純利益については、公的年金負担に要する費用のうち、昭和31年6月以前の給付対象期間に係る共済年金給付の負担の会計処理変更に伴う特別損失（1,850億円）の計上により76億円の当期純損失となった。

【参考2】子会社の状況（平成16年3月末現在）

区分	子会社数			左のうち連結子会社数		
	国内	海外	計	国内	海外	計
たばこ事業	37	97	134	30	93	123
医薬事業	4	1	5	4	1	5
食品事業	20	9	29	17	8	25
その他	26	9	35	26	9	35
合計	87	116	203	77	111	188

(注) 連結子会社数は、平成15年度決算において連結対象とした子会社数

【参考3】株主の状況（平成16年3月末現在）

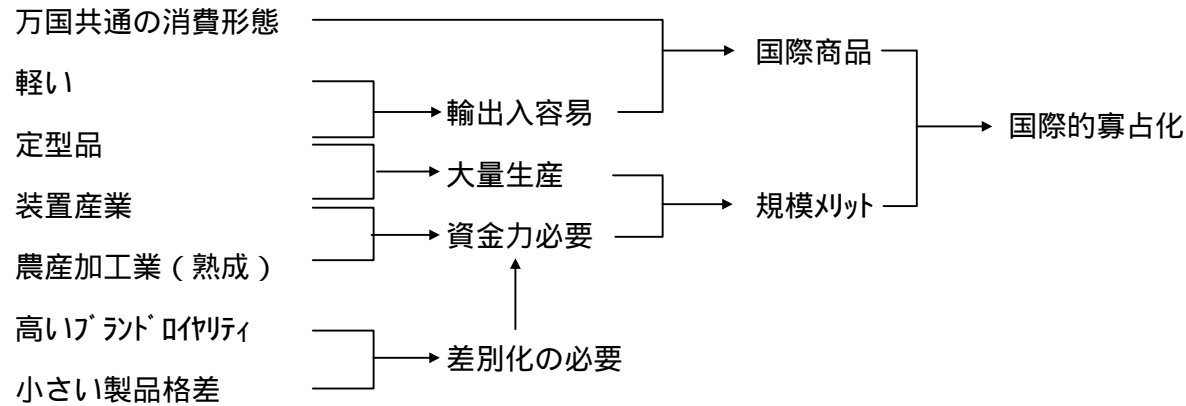
単位：人、千株、%

区分	政府	金融機関	証券会社	その他法人	外国法人等	個人その他	自己名義	計
株主数	1	130	33	463	373	64,028	1	65,029
所有株式数	1,290	261	7	21	257	118	46	2,000
所有株式数割合	64.52	13.07	0.33	1.07	12.83	5.88	2.29	100
所有株式数割合 (政府保有分除く)	-	36.83	0.94	3.01	36.17	16.59	6.46	100

発行済株式総数200万株、自己名義株式45,800株（平成15年10月自社株買い実施、うち44千株は政府より取得）
 なお、政府は、本年6月11日、当社株式の第3次売却として、289,334株を放出し、現時点での所有割合は実質50%

2 たばこの商品特性・産業特性及び巨大たばこ企業の寡占化の状況

1. 紙巻たばこの商品特性・産業特性



2. 世界の主要たばこ企業のマーケットシェアの推移

(単位：億本、%)

【参考】

区 分		S55	S60	H1	H5	H10	H14
総販売数量		43,930	48,610	52,560	52,990	55,050	54,768
マ ー ケ ッ ト シ ェ ア	PM	9.8	9.2	10.3	12.4	17.2	17.0
	BAT	12.5	10.9	10.3	10.2	13.0	14.5
	RJR	6.5	5.7	4.8	6.0	5.4	1.7
	JT	6.9	6.3	5.2	5.1	4.6	8.2
	Rothmans	-	2.8	2.4	3.2	4.2	-
	その他	64.3	65.1	67.0	63.1	55.6	58.7

< 出典 > The Maxwell Report

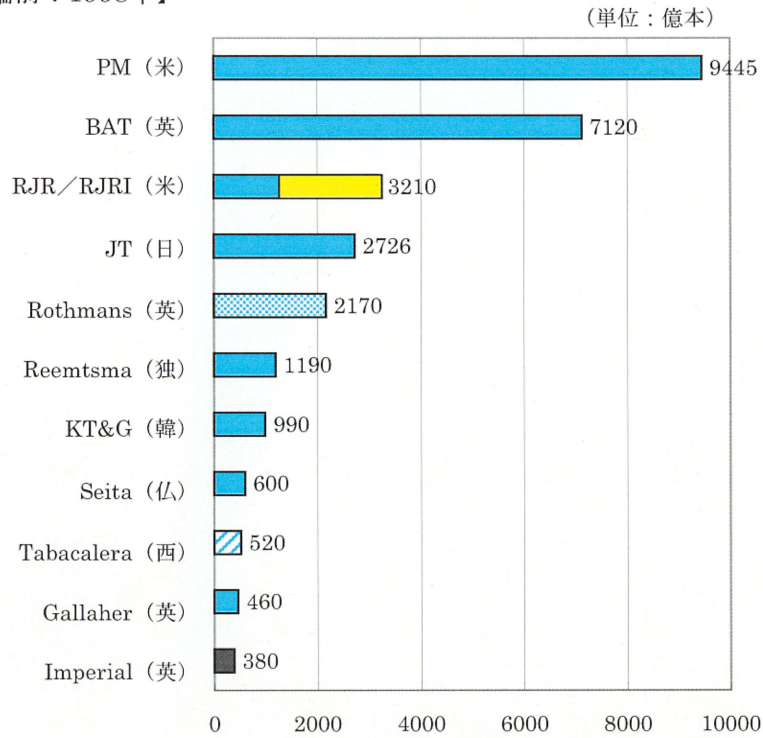
- PM (Philip Morris (Altriaグループ傘下) : 主要銘柄 : マールボロ等)
- ・ 米国を本国とする世界最大級のたばこメーカー
- ・ ミラー・プリューイング社 (ビール) やクラフト・フーズ社 (食品) 等を傘下に持ち、2003年の総売上高は、81,832百万ドルに達する。
- ・ 2000年末には、ナビスコ社 (食品) も傘下に収める。
- BAT (British American Tobacco : 主要銘柄 : ラッキーストライク等)
- ・ 英国を本国とする世界最大級のたばこメーカー
- ・ 1999年には、英国の大手たばこメーカーのロスマンズ社と合併し、販売数量規模はPMとほぼ匹敵。
- RJR (R.J.Reynolds : 主要銘柄 : キャメル等)
- ・ 米国第2位のたばこメーカー
- ・ 1999年に、米国以外の海外たばこ事業をJTに売却した。

(注1) 中国については、正確な数値は不明であるが、1兆6~7千億本規模とのデータもあり、「その他」中の約半分程度を占めるものと推計される。

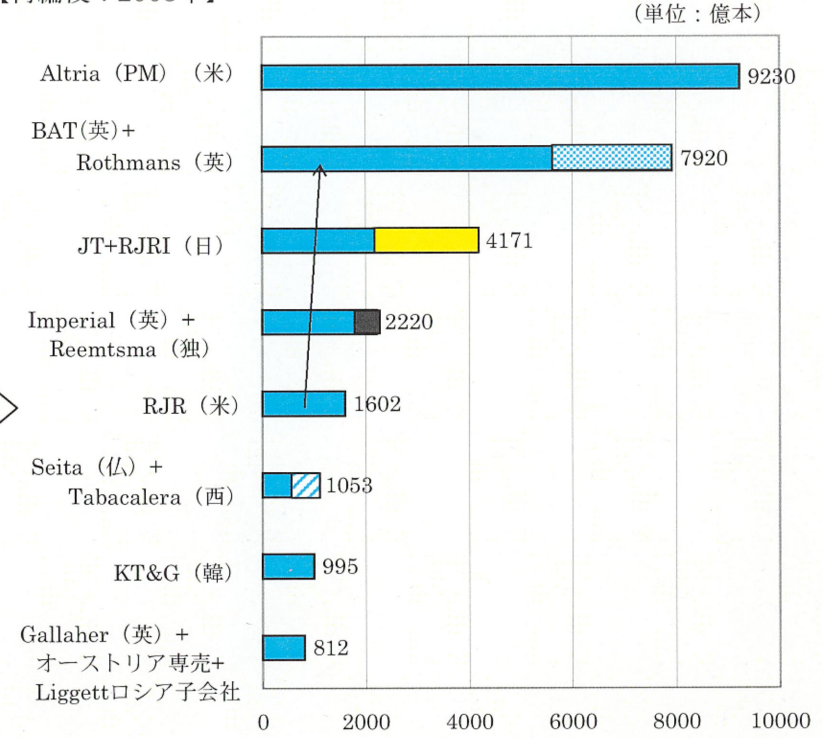
(注2) 1999年 (平成11年) には、たばこ業界における世界規模での再編が行われた。(次頁)

3 世界主要たばこ企業の再編

【再編前：1998年】

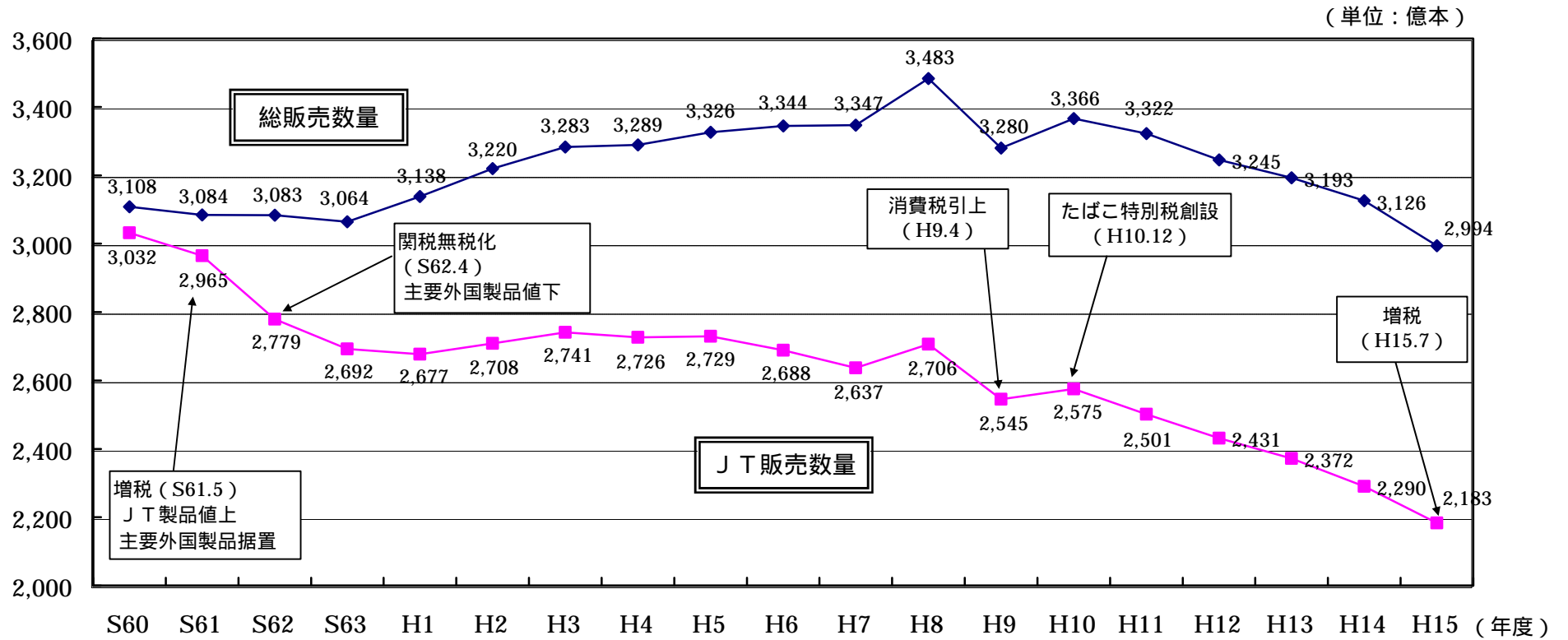


【再編後：2003年】



- ・ 「BAT」と「Rothmans」の合併 (1999年)
 - ・ 「JT」による「RJRI」の買収 (1999年)
 - ・ 「Seita」と「Tabacalera」の合併 (1999年)
 - ・ 「Gallaher」による「リゲット・グループのロシア子会社」 (2000年)、「オーストリア専売」 (2001年)の買収
 - ・ 「Imperial」による「Reemtsma」の買収 (2002年)
- ※現在「BAT」と「RJR米国」の合併が進行中 (2004年)

4 紙巻たばこ販売数量の推移（国内）



喫煙者率の推移

単位：%

年度	S60	H1	H5	H10	H15
男性	64.6	61.1	59.8	55.2	48.3
女性	13.7	12.7	13.8	13.3	13.6
男女計	38.3	36.1	36.1	33.6	30.3

平成15年度推計喫煙人口：3,108万人

シェアの推移

単位：%

年度	S60	S62	H1	H5	H10	H15
JT	97.6	90.2	85.3	82.1	76.5	72.9
外国	2.4	9.8	14.7	17.9	23.5	27.1

5 合理化の状況（昭和60年～平成15年）

区 分	S60.4	S60	S61	S62	S63	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16 (計画)	H17 (計画)	
社員数（人）	34,216	31,113	29,321	27,879	26,464	23,966	23,865	23,907	23,808	23,669	23,208	22,625	22,160	20,834	20,509	20,194	19,355	17,851	17,272	16,690	約4千人の 希望退職募集		
営 業																							
支店	18	18	18	18	17	17	17	17	17	17	17	17	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	25
営業所	399	270	270	270	257	257	257	174	174	174	174	174	157	157	157	157	157	157	157	150	150	150	156
原 料																							
原料本部	15	15	15	15	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	17	17	17	17	6	6	6
地方原料本部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4
原料事務所	66	66	66	66	70	70	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	4	4	4	4	1	1	1
たばこ原料工場	10	10	10	9	7	6	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
たばこ製造工場	35	34	34	34	32	30	27	27	27	26	26	26	25	25	25	25	25	25	22	18	10	10	10
原料加工工程の廃止					1								1				13				1		

（注1）社員数は在籍人員数。

（注2）「S60」欄からは各年度末の数値。

（注3）原料部門については、S60.4.1に組織合理化を実施。

（S59年度末：原料本部17、原料事務所132）

【参考1】労働生産性の推移（指数：S60=100）

区 分	S60	S61	S62	S63	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15
労働生産性（指数）	100	102	104	115	131	151	164	174	177	180	190	191	190	194	193	189	214	232	251

（注）「たばこ製造数量 / たばこ製造工場の実人員」による。

【参考2】多角化事業における過去の撤退事例

平成11年 DIY事業

平成12年 フィットネス事業

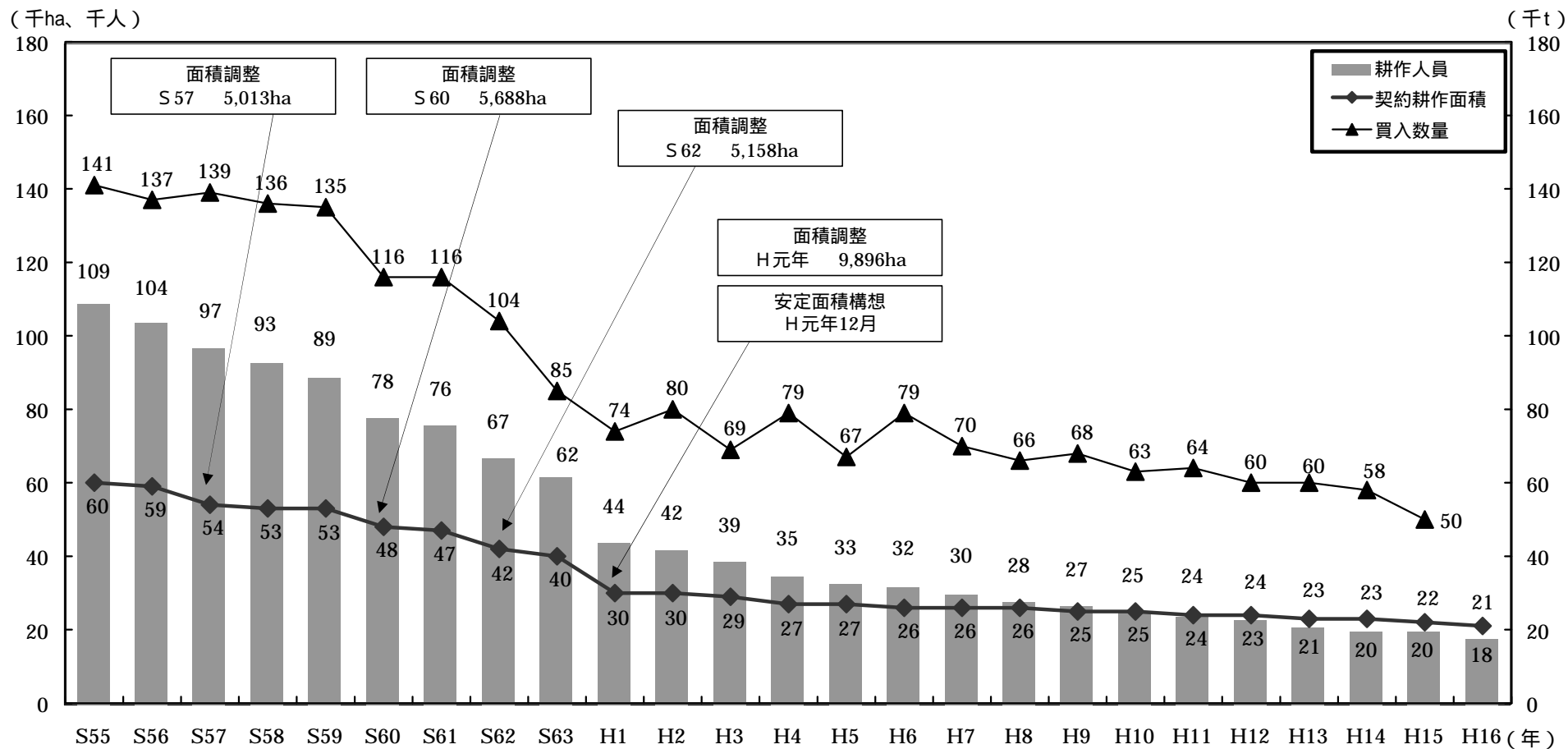
平成13年 一般用医薬事業、ハンバーガー事業

平成14年 アグリ事業

平成16年 印刷事業

遊休不動産については、積極的に売却を推進。（大規模遊休地等については最適活用の観点から、平成15年、不動産投資信託の組成を目指し、資産運用子会社「フロンティア・リートマネジメント株式会社」を立上げ）

6 葉たばこ耕作人員、耕作面積、買入数量の推移



葉たばこ 輸入数量 (千t)	S55	S56	S57	S58	S59	S60	S61	S62	S63	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
	71	84	78	79	70	68	78	70	72	75	81	95	125	122	119	109	87	94	100	95	94	100	85	90	

【参考】生産性の向上

単位:時間、a

区分	S60	S61	S62	S63	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15
10a当労働時間	302	286	279	267	250	247	240	235	234	227	226	225	216	212	214	204	203	200	-
1人当耕作面積	60.8	62.7	62.6	64.5	69.2	71.8	74.8	77.4	81.2	83.4	86.2	90.7	94.5	98.7	102.0	104.5	107.7	110.4	112.7

7 国際化・多角化の状況

海外たばこ事業

・JT グループ海外たばこ販売数量の推移

単位：億本

区 分	S60	H1	H5	H10	H11	H12	H15
販売数量	14	61	178	205	1,916	2,031	1,988

RJR ナビスコ社の海外たばこ事業（RJRI）の買収は平成 11 年 5 月であるが、平成 11 年の実績については、当該事業の通年の実績を反映。

・地域別販売数量（平成 15 年）

単位：億本、%

区 分	欧州	米州	アジア	CIS、中近東、 アフリカ等
販売数量	370	100	400	1,120
比率	18.6	5.0	20.1	56.3

医薬事業

・売上高（連結）の推移

単位：億円

区 分	H10	H11	H12	H13	H14	H15
医薬事業売上高	237	677	664	618	539	512

・業務提携等の経緯

H5 医薬総合研究所（高槻市）の設立による医療用医薬品分野への本格参入

H6 米国アグロン社と抗 HIV 薬の全世界における共同開発・商業化の契約を締結

H9 に米国、H10 に欧州・日本にて「ビラセプト」の販売を開始

H10 鳥居薬品（株）の発行済株式の過半数を取得

H11 に学術情報提供・販売機能を鳥居薬品に統合、研究開発機能を JT へ集中

H12 米国アクロスファーマ社に開発機能を付加し、海外の開発拠点として整備

米国チュラリック社と共同で米国カリフォルニア州に医薬研究拠点「チュラリック・ファーマシューティカル社」を発足

H15 米国ギリアド・サイエンス社が開発した抗 HIV 薬の日本における独占的商業化権を取得するライセンス契約を締結

H16、上記契約に基づき抗 HIV 薬「ビリアード®錠 300 mg」を鳥居薬品にて販売開始

食品事業

・売上高（連結）の推移

単位：億円

区 分	H10	H11	H12	H13	H14	H15
食品事業売上高	1,507	1,950	2,103	2,211	2,324	2,501
飲料	-	1,487	1,654	1,731	1,723	1,765
加工食品	-	433	416	480	600	736

・業務提携等の経緯

- H10 （飲 料）「桃の天然水」ヒット、ニアウォーター市場開拓により本格参入
 （株）ユニマツトコーポレーション（現（株）ジャパンビバレッジ）等の株式取得による自販機販路拡充
 （加工食品）ピルスベリー社（「グリーンジャイアント」）との協業により本格参入
- H11 （加工食品）旭化成工業（株）の食品事業を譲受
- H12 （飲 料）宝酒造（株）より同社の飲料自販機オペ子会社4社の全株式を取得
 キーコーヒー（株）との共同展開コーヒーブランド「ルーツ」を発売
 サントリー（株）、サントリーフーズ（株）との飲料自販機に係る提携
 （加工食品）（株）加ト吉との加工食品事業に係る業務提携
- H14 （加工食品）（株）サンジェルマン（ベーカリー事業）の全株式を取得

その他事業

・売上高（連結）の推移

単位：億円

区 分	H10	H11	H12	H13	H14	H15
その他事業売上高	853	839	846	830	714	868