

経営計画2014

代表取締役社長
小泉 光臣



当資料取扱上の注意点

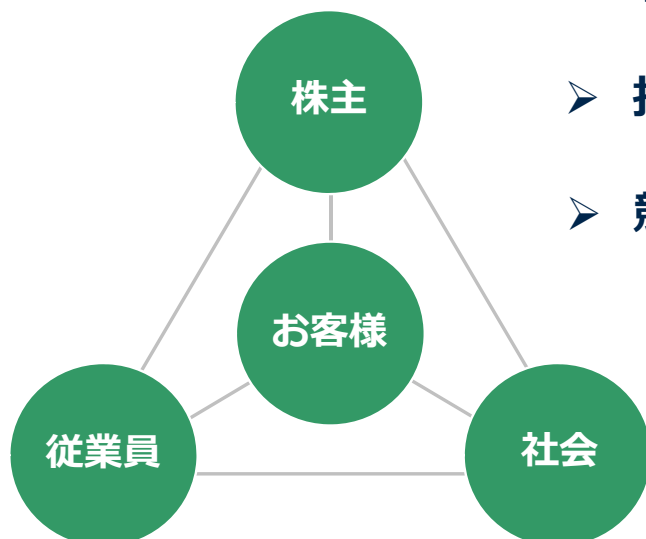
将来に関する記述等についてのご注意

本資料には、当社又は当社グループの業績に関連して将来に関する記述を含んでおります。かかる将来に関する記述は、「考えています」「見込んでいます」「予期しています」「予想しています」「予見しています」「計画」「戦略」「可能性」等の語句や、将来の事業活動、業績、事象又は条件を表す同様の語句を含むことがあります。将来に関する記述は、現在入手できる情報に基づく経営者の判断、予測、期待、計画、認識、評価等を基礎として記載されているに過ぎません。これらの記述ないし事実又は前提（仮定）については、その性質上、客観的に正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もなく、当社としてその実現を約束する趣旨のものでもありません。また、かかる将来に関する記述は、さまざまなリスクや不確実性に晒されており、実際の業績は、将来に関する記述における見込みと大きく異なる場合があります。その内、現時点で想定される主なものとして、以下のような事項を挙げることができます（なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません）。

- (1) 喫煙に関する健康上の懸念の増大
- (2) たばこに関する国内外の法令規則による規制等の導入・変更（増税、たばこ製品の販売、国産葉たばこの買入れ義務、包装、ラベル、マーケティング及び使用に関する政府の規制等）、喫煙に関する民間規制及び政府による調査の影響等
- (3) 国内外の訴訟の動向
- (4) 国内たばこ事業、海外たばこ事業以外へ多角化する当社の能力
- (5) 国際的な事業拡大と、日本国外への投資を成功させる当社の能力
- (6) 市場における他社との競争激化、銘柄嗜好の変化及び需要の減少
- (7) 買収やビジネスの多角化に伴う影響
- (8) 国内外の経済状況
- (9) 為替変動及び原材料費の変動
- (10) 自然災害及び不測の事態等

JTグループの強み

経営理念はお客様を中心とした4Sモデル



- 事業投資を最優先
- 持続的利益成長
- 競争力ある株主還元

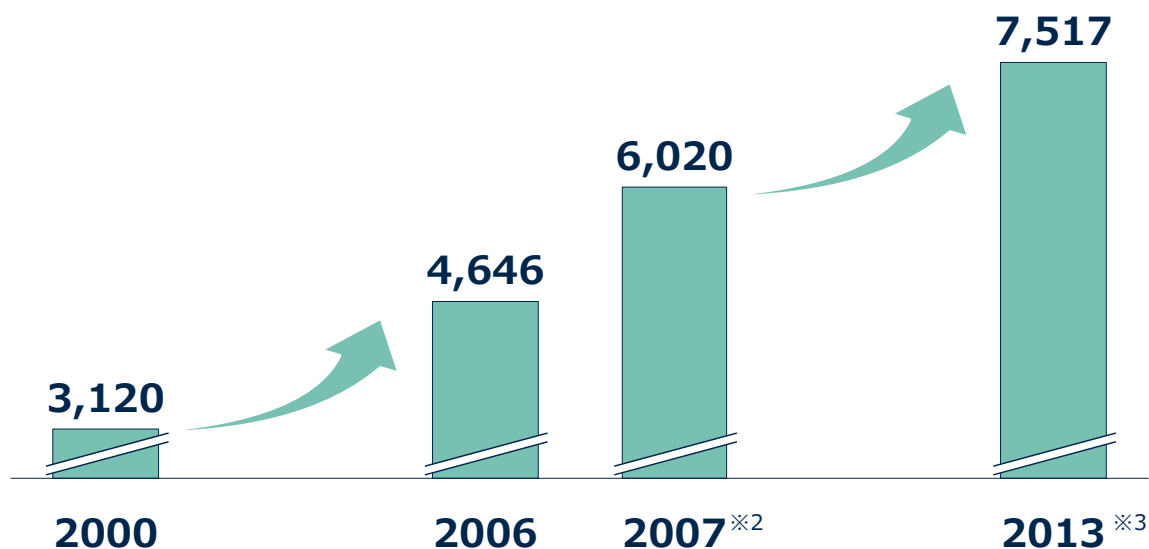
事業投資と変化への対応力が利益成長を牽引

EBITDA推移

(億円)

(各事業年度)

CAGR^{※1} = 7.0%



※1.FY2000~FY2013年の年平均成長率

※2.2007年4月18日以降、12月31日までのGallaher社の業績を連結

※3.IFRSベースの調整後EBITDA

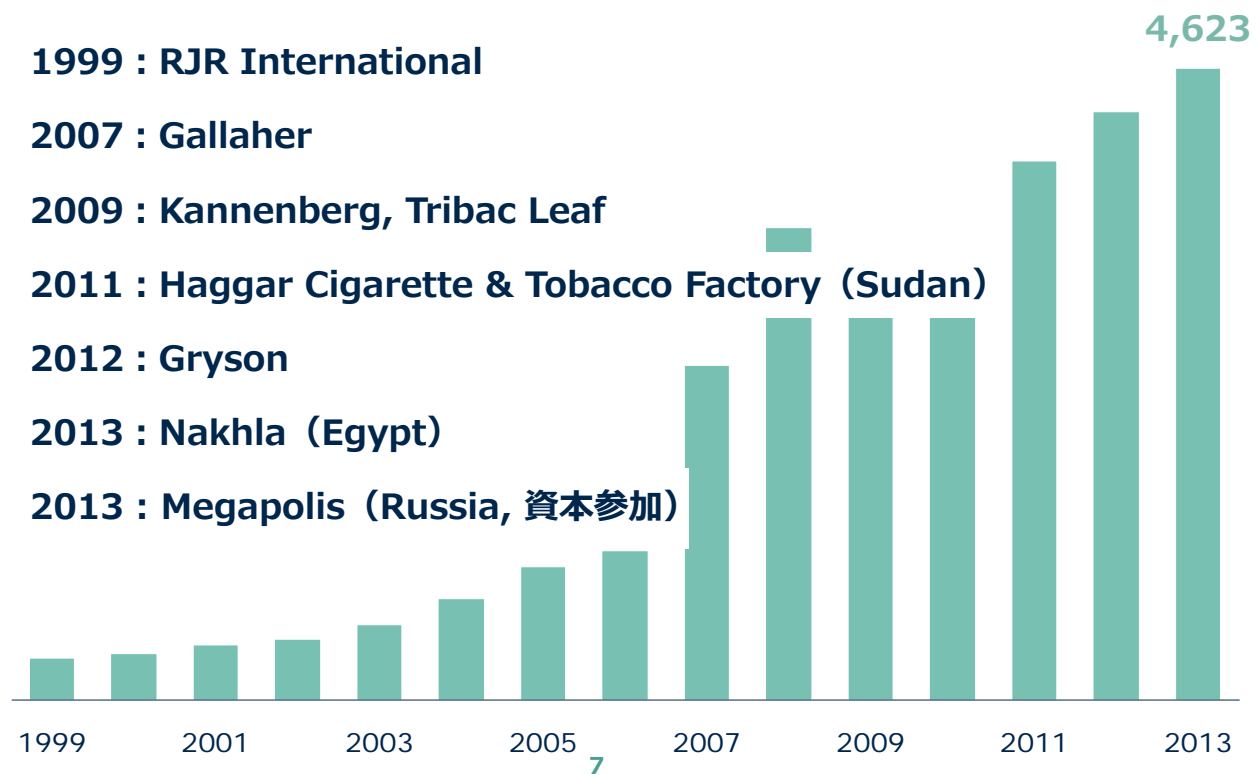
5

事業投資による成長

M&A機会を活用し事業基盤を拡大

海外たばこ事業 EBITDAの推移

(US\$MM)



1999 : RJR International

2007 : Gallaher

2009 : Kannenberg, Tribac Leaf

2011 : Haggag Cigarette & Tobacco Factory (Sudan)

2012 : Gryson

2013 : Nakhla (Egypt)

2013 : Megapolis (Russia, 資本参加)

競争力ある製品ポートフォリオ

Global RMC

Fine Cut

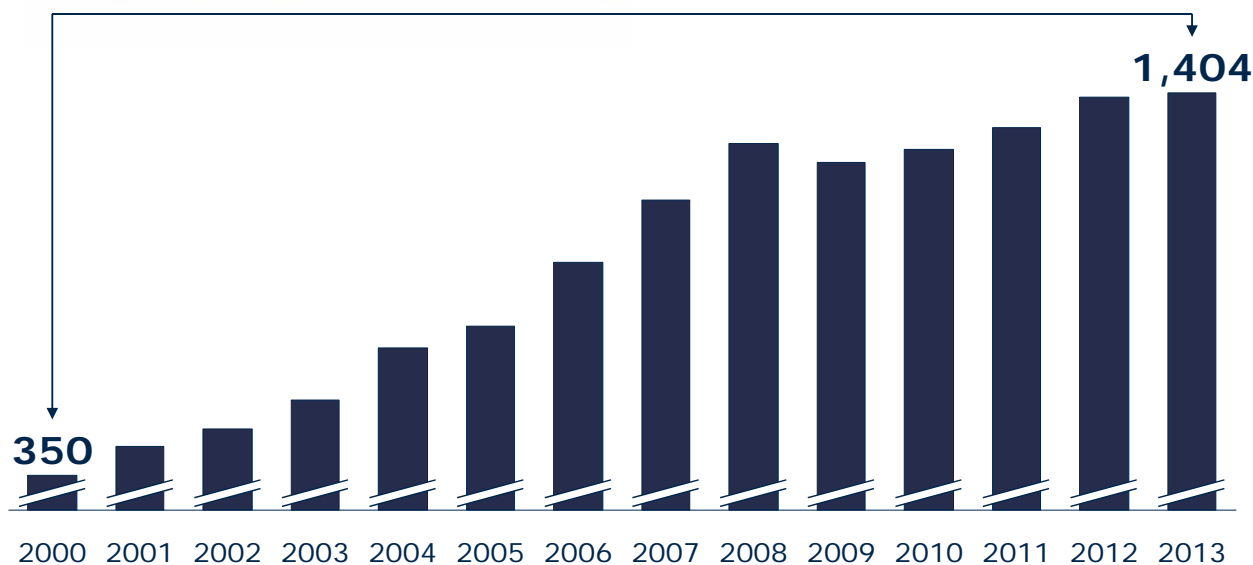
Emerging Products

このスライドは投資家に業績を説明する目的で作成されたものです。消費者へのたばこの販売促進もしくは喫煙を促す目的ではありません。

事業投資を通じたブランドエクイティ向上

販売数量

(億本)



9

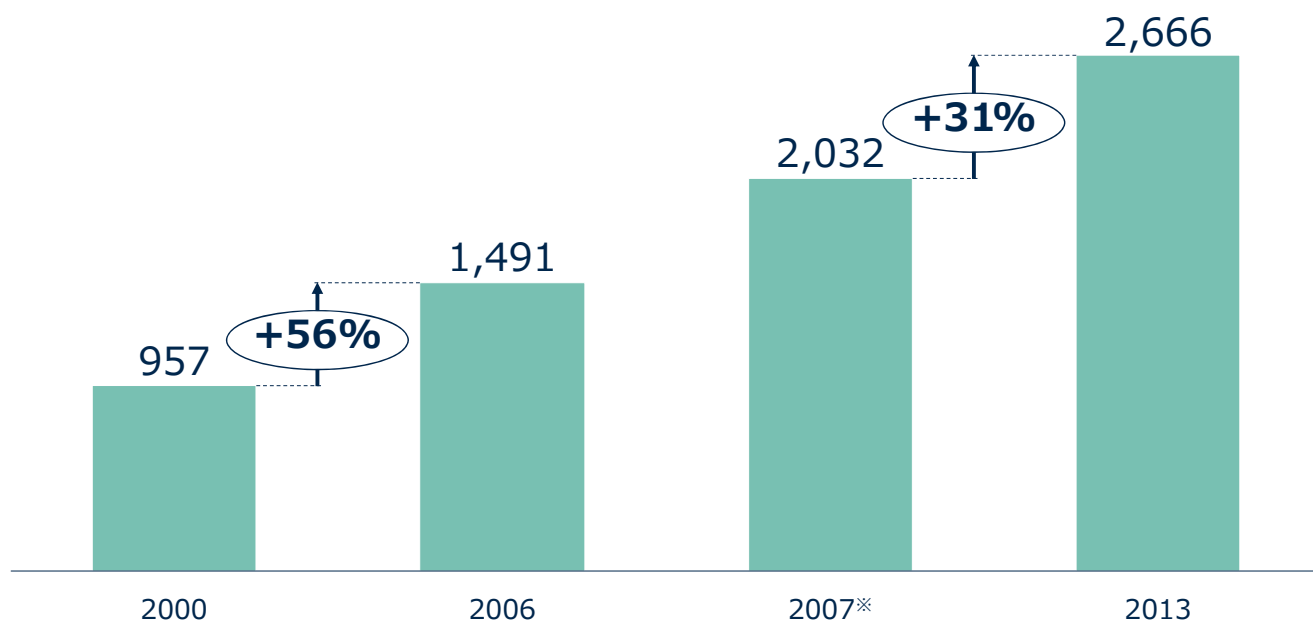
事業基盤を最大限に活用 - オーガニック・グロース 1

GFB販売数量

(億本)

RJRI買収~Gallaher買収

Gallaher買収以降



※ 2007年4月18日以降、12月31日までのGallaher社の業績を連結

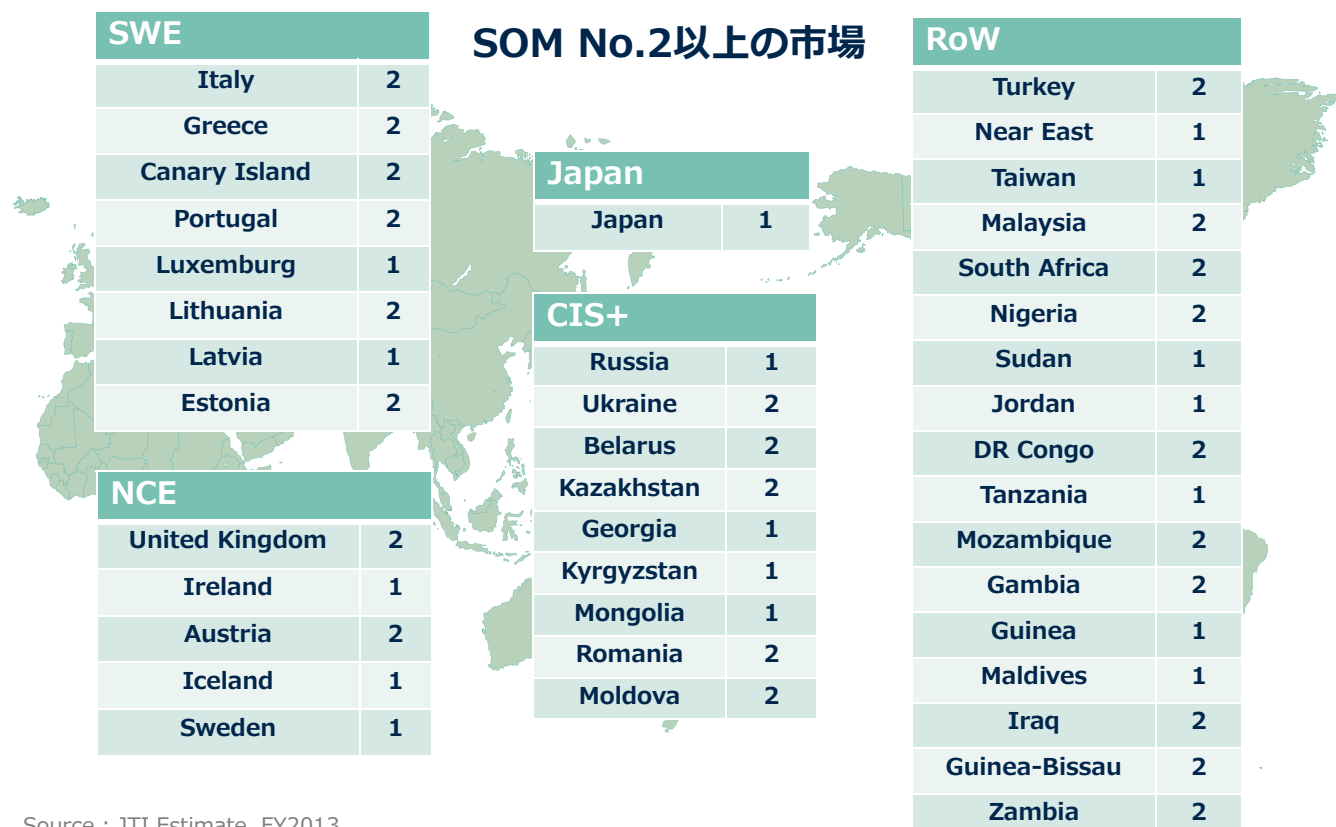
事業基盤を最大限に活用 - オーガニック・グロース 2

主要市場におけるSOM成長

	シェア増減 (2007 vs. 2013)	
France		+6.7 %pt
Italy		+5.6 %pt
Russia (GFB)		+7.3 %pt
Taiwan		+3.4 %pt
UK		+2.1 %pt

Source: Logista, Nielsen, JTI Estimate

魅力的な市場で構成された盤石な事業基盤



Source : JTI Estimate, FY2013

更なる成長に向けた取り組み

MEVIUSへの刷新と更なる拡大



リブランドは成功裏に終了

- 現在の展開市場は18市場
- 2014年は展開市場を拡大予定

Japan : 力強いシェア伸長

- SOMは1.5%pt伸長
- MEVIUSに牽引され、JT全体販売数量も増加※
- メンソールセグメントにおいても確固たる存在感

MEVIUS展開国

※国内たばこ事業におけるMEVIUS切替前後の1年間（2013年2月～2014年1月）の販売数量、配達日数影響調整ベース

ポートフォリオの拡充

Emerging Products 分野でのGlobal Leaderを目指して



Ploomを4か国で展開

- オーストリア、イタリア、韓国、日本で上市
- 4月にはフランス、2014年中に更に複数市場に上市

Ploomの新形態デバイス"PAX"

- 1年以内の上市を目指す
- Podではなく、専用のたばこ葉を使用



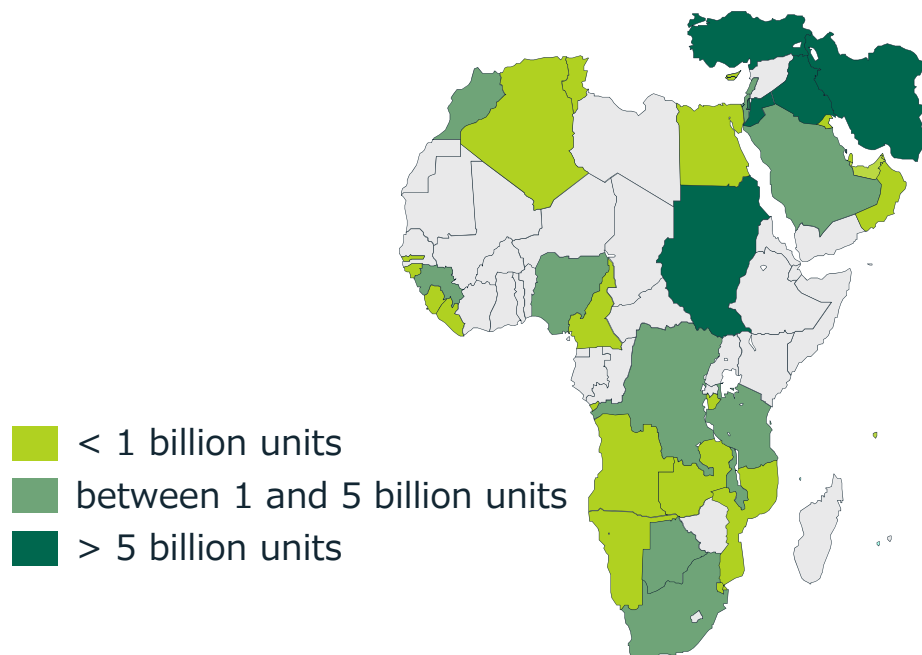
E-cigaretteへの挑戦

- 潜在的に魅力ある分野
- 参入を前提としたCapabilityの確認を完了

このスライドは投資家に業績を説明する目的で作成されたものです。消費者へのたばこの販売促進もしくは喫煙を促す目的ではありません。

更なる地理的拡大と収益基盤の拡充

JTI shipment volume



NOTES: Shipment volume is yearly basis and excludes WWDF
No cigarette activity in Egypt currently

更なる成長に向けて

ブランド・エクイティ強化

MEVIUSブランド刷新

製品ポートフォリオ拡充

Ploom, PAX, e-cigarette

Fine-cut, Shisha

地理的拡大

エジプト、スーダン、ミャンマー

基盤強化

Megapolisへの出資

17

医薬事業は黒字化を睨むステージへ

		米国	欧州	日本
JTK-303 ^{※1} (Stribild, Vitekta)	配合錠	☆	☆	☆
	単剤	○	◎	○
MEK阻害剤 ^{※2} (Mekinist)		☆	○	-
JTT-751 ^{※3} (リオナ)		-	-	☆ ^{※5}
TO-194SL ^{※4} (シダトレン)		-	-	◎

- ※1 導出先：Gilead Sciences
※2 導出先：GlaxoSmithKline
※3 導入元：Keryx Biopharmaceuticals
※4 鳥居薬品開発
※5 5月上市

☆：上市 ◎：承認済 ○：申請中 or 申請準備中

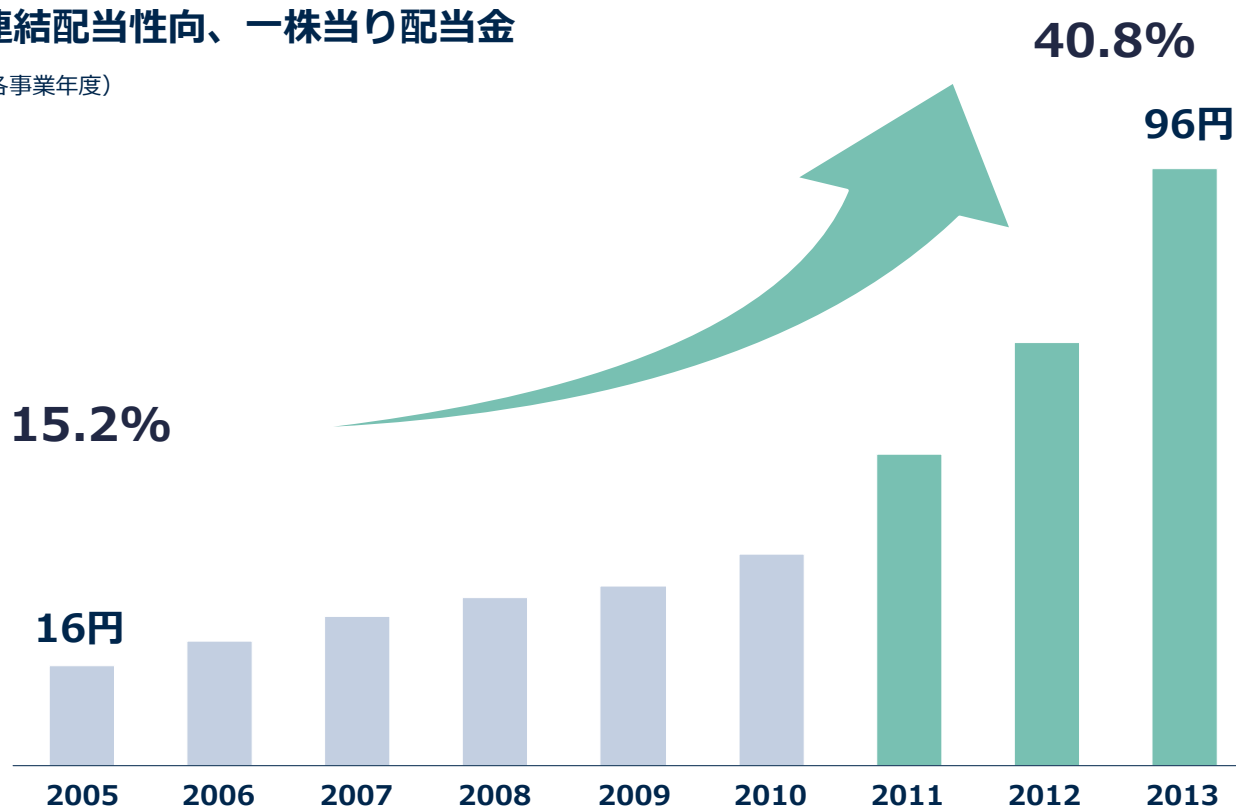
18

株主還元

利益成長に支えられた株主還元の充実

連結配当性向、一株当たり配当金

(各事業年度)

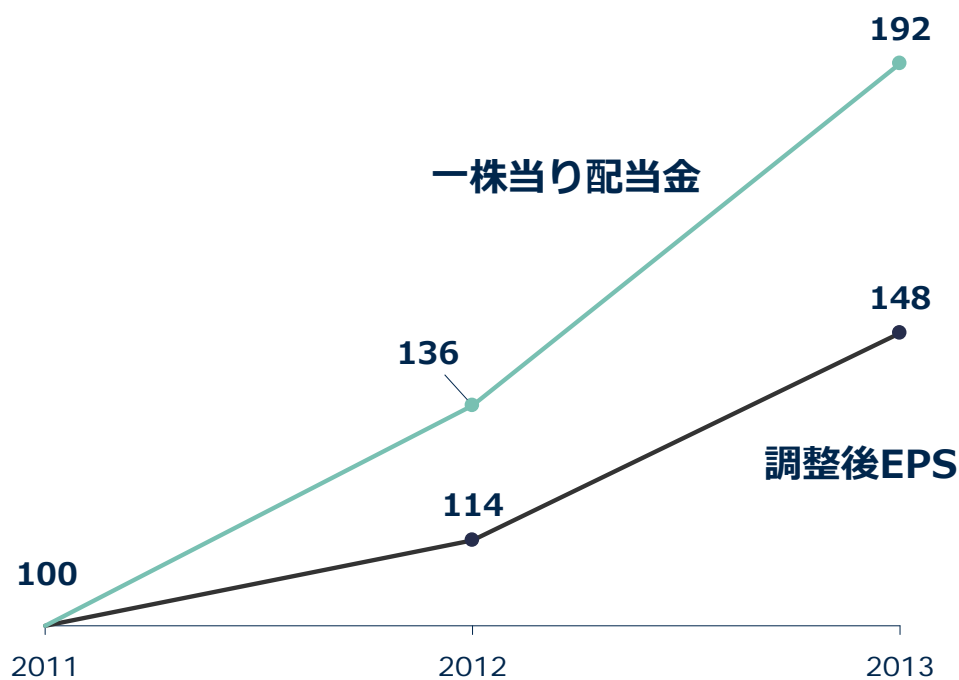


利益成長に支えられた株主還元の充実

INDEX: 一株当り配当金、調整後EPS

INDEX, FY2011=100

(各事業年度)



21

社会・従業員

社会のサステナビリティに貢献するCSR

a



b



c



d



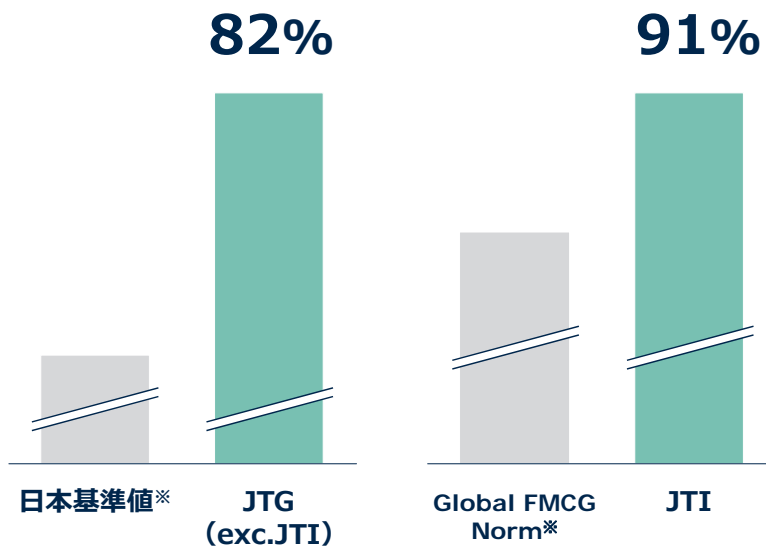
- a. 児童労働撲滅Program (ARISE)
- b. 森林保全活動 (日本、海外)
- c. 被災地支援 (たかたのゆめ)
- d. 環境保全 (リサイクルプラザJB)

多様かつ高いモチベーションを有する人財

Employee Engagement Survey 結果

会社の目指すべき姿と目標について、強く賛同しているか？

(好意的回答の比率)



※ Source: タワーズワトソン

経営計画2014

全社利益目標（為替一定調整後営業利益）

中長期に亘る年平均の成長率目標

Mid to high single digit

株主還元目標

連結配当性向

- 50%を下限としGlobal FMCGに比肩する水準
- まず、2015年度に50%達成

調整後EPS成長率（為替一定）

- High single digit（中長期に亘る年平均の成長率目標）
- EPS成長を補完する目的で自社株買いも検討

27

FY2014全社業績見込

調整後営業利益^{※1}

6,500億円 **(+6.0% (VS PY))**

株主還元^{※2}

一株当り配当金：**100円 (+4円 (VS PY))**

※1：国内1-12月、海外1-12月とした場合のLike-for-Likeベース（為替一定）

※2：国内4-12月、海外1-12月のreportedベース

一貫した事業投資と変化への対応力で更なる成長をコミット

多様性に富み、高いモチベーションを有する人財

事業投資が利益成長を牽引

経営理念：4Sモデル

この利益成長により、
魅力ある還元水準を実現

持続的成長の土台である
社会への貢献

