



日本たばこ産業株式会社 アニュアルレポート 2013年度

2014年3月31日終了年度



目次

Management

- 001 財務ハイライト
- 004 At a Glance
- 006 過去5年分の主要財務情報
- 009 会長及び社長からのメッセージ
- 010 CEOビジネスレビュー
- 012 経営理念、戦略フレームワーク及び資源配分方針
- 014 経営計画2014
- 015 各事業の目標
- 016 業績指標

Operation & Analysis

- 022 業界概要
 - 022 たばこ事業
 - 024 医薬、飲料、加工食品事業
- 026 事業概況
 - 026 たばこ事業の役割
 - 028 海外たばこ事業
 - 034 国内たばこ事業
 - 038 医薬事業
 - 042 飲料事業
 - 046 加工食品事業
- 050 リスクファクター
- 054 JTグループとサステナビリティ
- 058 コーポレート・ガバナンス

Financial Review

- 074 財務概況

Financial Statements

- 084 連結財務諸表等

Shareholder Information

- 142 株式情報

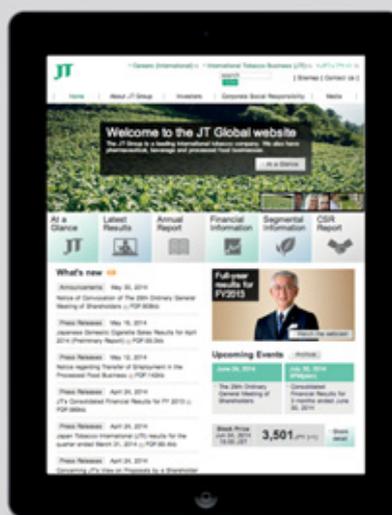
Other Information

- 146 JTグループの歴史
- 150 規制及び重要な法令
- 154 訴訟
- 156 役員、監査役及び執行役員
- 157 JTIのExecutive Committeeメンバー
- 158 用語解説
- 160 会社概要

Fact Sheets

Fact Sheetは弊社Webサイトからダウンロードいただけます。

http://www.jt.com/investors/results/annual_report/index.html



For more information,
please visit
www.jt.com

Financial Highlights

財務ハイライト

2013年度 (2014年3月31日終了年度)

調整後EBITDA

(億円)

7,517

対前年増減 財務報告ベース

20.9%増

対前年増減 為替一定ベース

7.5%増

配当性向

(%)

40.8

対前年増減

3.2ppt増

調整後 EPS

(円)

225.68

対前年増減 財務報告ベース

30.0%増

対前年増減 為替一定ベース

15.7%増

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」「見込んでいます」「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

Ploom:

Introduced in 2013 in our first four markets, Ploom is a unique concept driven by an innovative design.

See page 33 & 37 for more details.



- 004 At a Glance
- 006 過去5年分の主要財務情報
- 009 会長及び社長からのメッセージ
- 010 CEOビジネスレビュー
- 012 経営理念、戦略フレームワーク及び
資源配分方針
- 014 経営計画2014
- 015 各事業の目標
- 016 業績指標

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。

At a Glance

当社グループの事業について

2013年度(2014年3月31日終了年度¹⁾)

当社グループは、70以上の国と地域で事業を展開するグローバルたばこメーカーです。我々の製品は120以上の国と地域で販売されており、Winston、CamelやMEVIUSといったグローバルなブランドを保有しています。加えて、当社グループは医薬事業、飲料事業及び加工食品事業を営んでおり、将来の利益貢献に繋がる基盤とすべく、持続的な成長に向けて事業を展開しています。

海外たばこ事業

海外たばこ事業は、引き続き当社グループの利益成長の牽引役として、その役割を強化していきます

海外たばこ事業は現在当社グループ利益の6割以上を創出しています。今後も更なる利益貢献が期待されており、中長期でのJTグループの持続的成長を支えていきます。また、競争力のあるバランスのとれたポートフォリオを有しており、成熟市場におけるダウントレーディング、新興市場におけるアップトレーディングの双方を捉えることが可能です。紙巻たばこ、Fine Cut、Emerging Productの3つのカテゴリーに製品展開しています。

2013年度実績

為替一定ベースの利益は二桁成長を達成

キードライバー

- 着実な値上げの実施
- ほぼ全ての主要市場で市場シェア・売上シェアを伸長
- 事業基盤の拡充

業績サマリー

総販売数量 (億本)	対前年増減		
4,164	-4.6%		
GFB販売数量 (億本)	対前年増減		
2,666	-0.8%		
自社たばこ製品売上収益 (百万US\$)	対前年増減 財務報告ベース	対前年増減 為替一定ベース	
12,273	+3.9%	+6.1%	
調整後EBITDA (百万US\$)	対前年増減 財務報告ベース	対前年増減 為替一定ベース	
4,623	+7.5%	+11.3%	

国内たばこ事業

国内たばこ事業は、高い競争優位性を保持するJTグループの利益創出の中核として、その役割を引き続き果たしていきます

国内たばこ事業は、日本市場におけるマーケットリーダーであり、約61%³の市場シェアを保持しています。利益創出の中核としての役割を引き続き担い、グループ利益²の約40%を生み出しています。主要ブランドはメビウス、セブンスター及びピアニッシモです。

2013年度実績

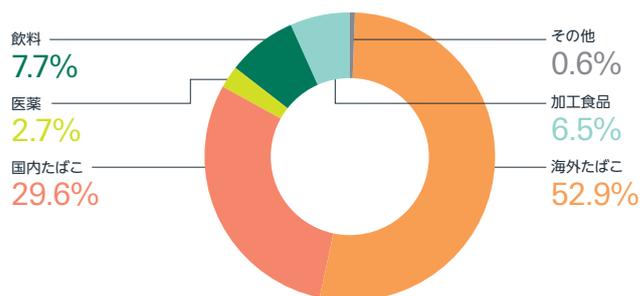
シェア伸長、消費税増税の仮需をほぼ想定通り取り込み利益達成

- MEVIUSを中心とした注力ブランドの強化によるシェア伸長
- 消費税増税前の仮需による販売数量の増加

業績サマリー

総販売数量 (億本)	対前年増減		
1,201	+3.3%		
自社たばこ製品売上収益 (億円)	対前年増減		
6,762	+3.4%		
調整後EBITDA (億円)	対前年増減		
3,021	+7.4%		

事業別の売上収益構成比率



医薬事業

医薬事業部は各製品の価値最大化と次世代戦略品の研究開発推進を通じ、収益基盤の更なる強化を目指します

2013年度実績

後期開発品の進展において大きな成果、増収&収益改善

キードライバー

- 既導出品の開発進展に伴う一時金収入の増
- 販売拡大によるロイヤリティ収入の増
- 鳥居薬品における伸長

業績サマリー

売上収益 (億円)	対前年増減 (億円)
644	+113
調整後EBITDA (億円)	対前年増減 (億円)
-54	+73

飲料事業

飲料事業は、将来の成長に向けた事業基盤の強化により、グループへの利益貢献を目指します

2013年度実績

- 桃の天然水の伸長によりJT製品販売数量は増加するも、自販機販路における売上減により減収
- 減収影響に加え、質の高い自販機オペレーションの更なる強化やブランド力強化に向けた費用増等により減益

業績サマリー

売上収益 (億円)	対前年増減 (億円)
1,845	-10
調整後EBITDA (億円)	対前年増減 (億円)
87	-37

加工食品事業

加工食品事業は、少なくとも業界平均に比肩する営業利益率を実現し、グループへの利益貢献を目指します

2013年度実績

ステープルの成長が牽引し、水産事業を除いたベースにおいて増収増益

キードライバー

- ステープルの成長が牽引し、水産事業を除いたベースにおいて増収
- 円安影響によるコスト増をトップライン成長が上回り増益

業績サマリー

売上収益 (億円)	対前年増減 (億円)	対前年増減 水産除きベース
1,569	-118	+2.8%
調整後EBITDA (億円)	対前年増減 (億円)	
75	+1	

1 海外たばこ事業は1-12月期
2 連結調整後EBITDA
3 2013年4月-2014年3月累計シェア

Consolidated Five-year Financial Summary

過去5年分の主要財務情報：日本たばこ産業株式会社及び連結子会社

2013年度(2014年3月31日終了年度)

	2009年度 (日本基準)	2010年度 (IFRS)	2011年度 (IFRS)	2012年度 (IFRS)	2013年度 (IFRS)
億円					
連結会計年度：					
売上高／売上収益(注1)	61,347	20,594	20,338	21,202	23,998
海外たばこ	26,336	9,635	9,663	10,107	12,700
国内たばこ	30,428	6,658	6,462	6,871	7,103
医薬	441	441	474	532	644
食品	3,947	3,675	3,594	—	—
飲料			1,888	1,855	1,845
加工食品			1,707	1,687	1,569
その他	195	185	146	150	136
調整後売上高／自社たばこ製品売上高(注2)					
海外たばこ	9,068	8,878	8,946	9,431	12,007
国内たばこ	6,160	6,322	6,119	6,540	6,762
営業利益	2,965	4,013	4,592	5,322	6,483
海外たばこ	1,369	2,259	2,524	2,894	3,764
国内たばこ	1,987	2,023	2,093	2,413	2,581
医薬	(136)	(133)	(135)	(162)	(90)
食品	(137)	(36)	20	—	—
飲料			45	23	(21)
加工食品			(25)	(58)	(2)
その他	105	(99)	90	212	250
EBITDA／調整後EBITDA(注3)	5,267	5,220	5,771	6,220	7,517
海外たばこ	2,777	2,779	3,148	3,432	4,516
国内たばこ	2,513	2,472	2,623	2,813	3,021
医薬	(97)	(98)	(100)	(127)	(54)
食品	145	177	200	—	—
飲料			146	124	87
加工食品			54	74	75
その他	133	(110)	(98)	(96)	(127)
減価償却費(注3)	2,302	1,180	1,188	1,165	1,329
当期純利益／当期利益(親会社所有者帰属)(注4)	1,384	2,433	3,209	3,436	4,280
フリー・キャッシュ・フロー(FCF)(注5)	2,507	3,004	4,513	3,160	2,126

2013年度(2014年3月31日終了年度)

億円

	2009年度 (日本基準)	2010年度 (IFRS)	2011年度 (IFRS)	2012年度 (IFRS)	2013年度 (IFRS)
連結会計年度末:					
総資産/資産	38,726	36,552	36,670	38,526	46,114
有利子負債(注6)	8,743	7,091	5,024	3,272	3,759
負債	21,493	20,539	19,524	19,601	20,154
純資産/資本	17,233	16,013	17,146	18,924	25,961
主要財務指標:					
ROE(注7)	8.6%	15.3%	20.3%	20.0%	19.9%
総資産経常利益率/資産合計税引前利益率(ROA)(注8)	6.6%	10.2%	12.1%	13.5%	15.0%
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率(注9)	42.6%	41.7%	44.6%	46.9%	54.3%
1株当たり情報:(単位:円)					
希薄化後1株当たり当期純利益/希薄化後1株当たり当期利益(注10、11)	14,448	25,407	168.44	180.98	235.35
1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分(注11)	172,139	160,180	858.09	993.98	1,378.57
1株当たり配当金(注11)	5,800	6,800	50	68	96
のれん償却影響調整後配当性向/配当性向(注12)	23.6%	26.8%	29.7%	37.6%	40.8%

(注) 1. (日本基準):たばこ税を含む
(IFRS):たばこ税及びその他の代理取引取扱高を除く

2. (日本基準):国内たばこ事業には輸入たばこ、国内免税、中国事業、その他を除く、海外たばこ事業は物流事業、製造受託、その他を除く
(IFRS):国内たばこ事業は輸入たばこ配送手数料収益等を除く、海外たばこ事業は物流事業、製造受託等を除く

3. (日本基準):EBITDA=営業利益+減価償却費
減価償却費=有形固定資産減価償却費+無形固定資産減価償却費+長期前払費用償却費+のれん償却額
(IFRS):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

4. (IFRS):IFRSの当期利益は非支配持分帰属損益を含むため、親会社所有者に帰属する当期利益を表示

5. フリーキャッシュ・フロー(FCF)=(営業活動キャッシュ・フロー+投資活動キャッシュ・フロー)
ただし、以下の項目を除く。
営業活動キャッシュ・フローから、利息及び配当金の受取額/利息の支払額とその税影響額
投資活動キャッシュ・フローから、事業投資以外に係る、投資の取得による支出/投資の売却及び償還による収入/定期預金の預入による支出/定期預金の払出による収入/その他

6. 有利子負債にリース債務を含む

7. (日本基準):自己資本利益率
(IFRS):親会社所有者帰属持分当期利益率

8. (日本基準):総資産経常利益率=経常利益/資産(期首・期末の平均値)
(IFRS):資産合計税引前利益率=税引前利益/資産(期首・期末の平均値)

9. (日本基準):自己資本比率
(IFRS):親会社所有者帰属持分比率

10. (IFRS):希薄化後1株当たり当期純利益は当期利益(親会社所有者帰属)を使用して算出

11. 2012年7月1日を効力発生日として1株につき200株の割合で株式分割を実施しているため、2011年度(2011年4月1日)の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定した数値

12. (日本基準):のれん償却金額を当期純利益に加え配当性向を算出
(IFRS):当期利益(親会社所有者帰属)を使用して算出

13. 財務数値については、基本的に単位未満を四捨五入して開示



Y. Tango

Yasutake Tango
Chairman of the Board



M. Koizumi

Mitsuomi Koizumi
President and CEO and
Representative Director

Message from the Chairman and CEO

会長及び社長からのメッセージ

2013年度も厳しい事業環境が継続しましたが、4Sモデルという不変の理念と変化への対応力、従業員一人ひとりの尽力、そしてステークホルダーの皆様のご支援により、過去最高益を更新いたしましたことを、ここにご報告いたします。

力強い事業実績

たばこ事業における特筆すべきポイントの一つ目はMEVIUSへのリブランドです。最重要市場の一つである日本において、厳しい競争環境下でも、我々のシェアを大きく伸ばさせる原動力となりました。二つ目は海外たばこ事業における成長です。主要市場で総需要が減少する中、これまでのブランド・エクイティへの投資が結実し、二桁の利益成長率を継続しています。医薬事業においては、一昨年に実現した当社オリジナル化合物を含む新薬の上市に続き、複数の薬剤の承認を取得いたしました。この結果、全社の調整後EBITDAは、為替一定ベースで7.5%と高い成長を実現しました。

お約束した株主還元を実現

こうした好調な事業実績を背景に、株主還元についても引き続き向上させています。連結配当性向は、お約束していた水準を上回る40.8%、一株当たり配当金については、当初予想から4円増配の96円、前年度比41.2%増と大幅に向上させています。調整後EPSについては、力強い利益成長により、為替一定ベースで15.7%と大きく成長いたしました。このように利益成長を上回るスピードで配当性向を向上させていることがお分かり頂けるかと思えます。

資本市場とのコミュニケーションを強化

資本市場とのコミュニケーション強化にも取り組んでいます。2014年の変則決算を経た後、2015年より、海外連結子会社と決算期を統一し、経営情報をよりわかりやすく適時・的確に開示してまいります。また、主要経営指標について、これまでの調整後EBITDAから、調整後営業利益に変更いたします。「中長年に亘る持続的・利益成長につながる事業投資を最優先」という我々の方針には何ら変更はありませんが、調整後営業利益を利益指標とすることによって、事業投資及びそのリターンをより適切に管理するとともに、競合他社との実績比較もより容易になるものと考えております。

更なる成長に向けて

2013年度、過去最高益を更新し、株主還元についても着実に向上させることができました。一方で、主要市場でのたばこの総需要減少や競争激化は継続しており、引き続き厳しい事業環境を予想しています。加えて、成長を続けるEmerging Productの出現などのお客様ニーズの変化や、一部地域での地政学的リスクなど、日々刻々とビジネス環境は変わり続けています。このように、我々を取り巻く環境は、今後も世界規模で、かつこれまでよりも早いスピードで変化していくものと考えています。「4Sモデル」という不変の考え方とともに、我々の強みである変化への対応力に更に磨きをかけ、将来起こるであろう様々な変化をチャンスと捉え、持続的な利益成長を図ってまいります。

株主還元につきましては、2015年度に連結配当性向50%の達成を目指します。その後の中長期的な配当性向については、50%を下限とし、グローバルFMCGプレイヤーと比肩する水準を維持したいと考えております。なお、2014年については、国内事業は9ヶ月の変則決算となりますが、一株当たり配当金を4円増配し、100円とする見込みです。

また、社会への貢献に向けた取り組みも強化してまいります。事業の持続的成長のためには、社会の継続的な発展、社会からの理解が不可欠です。社会への貢献に当たっては、ステークホルダーの皆様との対話を通じ、社会からの要請に応えられるよう、CSR推進の取り組みをグローバルに進化させてまいります。更に、従業員満足の向上に向け、人財への投資も継続し、多様化を推進するとともに、高いモチベーションと当事者意識を持つ従業員が世界中でベスト・プラクティスを共有することによって、互いを高め合っていく、という好循環を一層強化してまいります。

これまでの利益成長と、それに伴う株主還元の向上は、事業投資を最優先してきた結果であると自負しております。今後も、事業投資を起点に高い次元で4Sモデルを追求し、持続的な利益成長を実現し、ステークホルダーの皆様への満足度を一層高められるよう、努力してまいります。

CEO Business Review

CEOビジネスレビュー



代表取締役社長

小泉 光臣

厳しい事業環境下においても、継続して実施してきた事業投資が実を結び、力強い実績を達成しています。

業績レビュー

JTグループは、事業投資を最優先とすることによって、中長期に亘る持続的な利益成長を実現してきました。2013年度は、質の高いトップライン成長を継続することによって、全ての指標で前年を上回るとともに、過去最高益を更新することができました。この高い実績は、これまでの事業投資が結実した結果であり、「事業投資最優先」という経営方針に対する自信を一層深めるものとなりました。また、国内たばこ事業における競争力強化施策など、将来の更なる成長に向けた施策への取り組みも始めています。

各事業の成果

海外たばこ事業においては、多くの市場で総需要が減少するなど、厳しい事業環境が継続しました。販売数量は対前年で減少したものの、これまでの事業投資によって構築した強固なブランド・ポートフォリオを軸に、着実なプライシングを実施いたしました。加えて、ほぼ全ての主要市場において、マーケットシェアを伸長させることができました。この結果、二桁の利益成長率を継続することができました。また、将来の更なる成長に向け、製品ポートフォリオの拡充、地理的拡大の取り組みも進めています。お客様への新たな価値の提供であるPloomは、複数市場で上市し、お客様、販売店様双方からご支持いただいています。更に、Nakhlaの買収を足がかりとしたエジプト市場への参入や、ミャンマー市場、ブラジル市場への参入など、地理的拡大も着実に進めています。トップライン成長に向けたこれらの取り組みに加え、最大の市場であるロシアにおいて、物流大手Megapolis社に資本参加するなど、事業基盤強化への取り組みも進めています。

国内たばこ事業においては、累計シェアが61.0%と、前年から1.4%ポイント上昇しました。最大の立役者は、2013年2月にそれまでの「Mild Seven」から進化した「MEVIUS」であり、前例のない大きなブランド刷新が成功裏に終了したことを証明することができました。販売数量についても、シェアの上昇と、2014年4月の消費税増税に伴う駆け込み需要により、前年を上回る結果となりました。なお、駆け込み需要を除いたベースでも、力強いモメンタムが継続しています。また、2013年10月には、厳しい事業環境が続くことが想定される国内たばこ事業において、競争力を強化するための施策を策定・発表いたしました。具体的には、「質の高いトップライン成長の実現に向けた営業体制の再構築」として、現在の25支店から、機能を拡充した15の支社体制へと移行し、地域特性に応じたマーケティング戦略の立案機能を強化します。また、事業量の減少に対応し、たばこ製造工場、たばこ関連工場4工場の廃止を含む「コスト競争力の強化」等を図ってまいります。国内たばこ事業はJTグループにおける収益基盤の中核です。今回の施策を着実に実行することで、より強固な事業基盤を確立するとともに、競争力・収益力をさらに強化し、引き続きJTグループの利益創出に大きく貢献していくことを目指してまいります。

医薬事業では、2013年5月から、抗HIV薬「スタリビルド配合錠」の国内販売を開始いたしました。また、高リン血症治療剤「リオナ錠250mg」について、2014年1月に国内における製造販売承認を取得し、5月から販売を開始しています。子会社鳥居薬品においても、スギ花粉症を対象とした減感作療法薬「シダトレンスギ花粉舌下液」について、2014年1月に国内における製造販売承認を取得しています。導出品に関しては、抗HIV薬「JTK-303」について、導出先が「Vitekta」として欧州医薬品庁（EMA）から承認を取得するとともに、米国食品医薬品局（FDA）へも承認申請を行っております。MEK阻害剤についても、導出先が2013年5月にメラノーマを適応症としてFDAから承認を取得し、6月より「Mekinist」として米国で販売するとともに、EMAへも本剤の承認申請を行っております。

飲料事業では、「Roots」に次ぐブランドとして育成を進めている「桃の天然水」が伸長し、自社製品の販売数量は過去最高を更新いたしました。また、質の高い自動販売機オペレーションの更なる強化など、将来の利益貢献につながる基盤強化に向けた投資を着実に実行いたしました。

加工食品事業では、戦略的にフォーカスしているステープル製品が伸長いたしました。この結果、円安によるコスト増はあるものの、トップライン成長がドライバーとなり、利益成長を実現することができました。

今後の見通し

各事業が、着実にその役割を果たすことで、2013年度も力強い結果をお示しすることができました。また、この力強い実績は、「事業投資最優先」という方針、更には強みである「変化への対応力」がもたらした結果であると考えています。今後も、「4Sモデル」に則り、競争力に一層の磨きをかけることによって、中長期に亘る持続的な利益成長を実現できるよう努めてまいります。

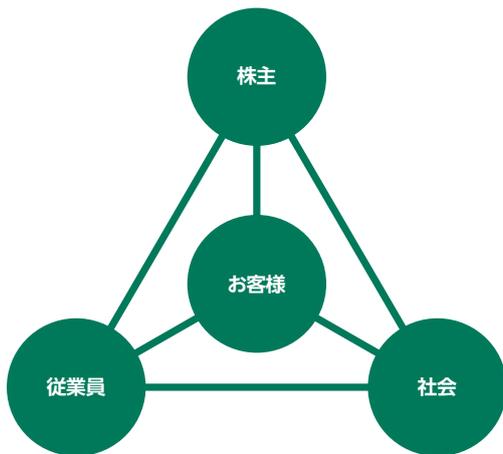
Management Principle

経営理念

経営理念である4SモデルがJTグループの原動力

4Sモデル

お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく



これまでの力強い事業実績、財務業績は、お客様の期待に応えることができた結果であると言えます。今後も、事業投資を通じ、お客様へ付加価値の高い製品をお届けし、中長期に亘る持続的成長を図っていきます。この成長を背景に、魅力ある株主還元を目指していきます。

その実現には、従業員が高いモチベーションと当事者意識を持つことが重要です。JTグループでは、個々人の自主的な取り組みを奨励し、従業員の満足度を高めるべく、社内コミュニケーションを重視しています。

また、事業の継続性は社会の継続性の上に成り立つものであり、社会の継続的発展への貢献にも取り組んでいきます。

Strategic Framework

戦略フレームワーク

戦略フレームワークは、JTグループの事業戦略のベースとなっています。各事業はこのフレームワークに則り個別の戦略を策定しています。

質の高いトップライン成長	お客様により満足いただける付加価値・新しい価値を提供し続けることで、質の高いトップライン成長を実現する
コスト競争力強化	グループを通じ、品質に妥協することなく恒常的に効率性を追求し、コスト最適化・収益性向上を図る
基盤強化	不断の改善の原動力となる多様性に富んだ人材の育成を更に強化する

Resource Allocation Policy

経営資源配分方針

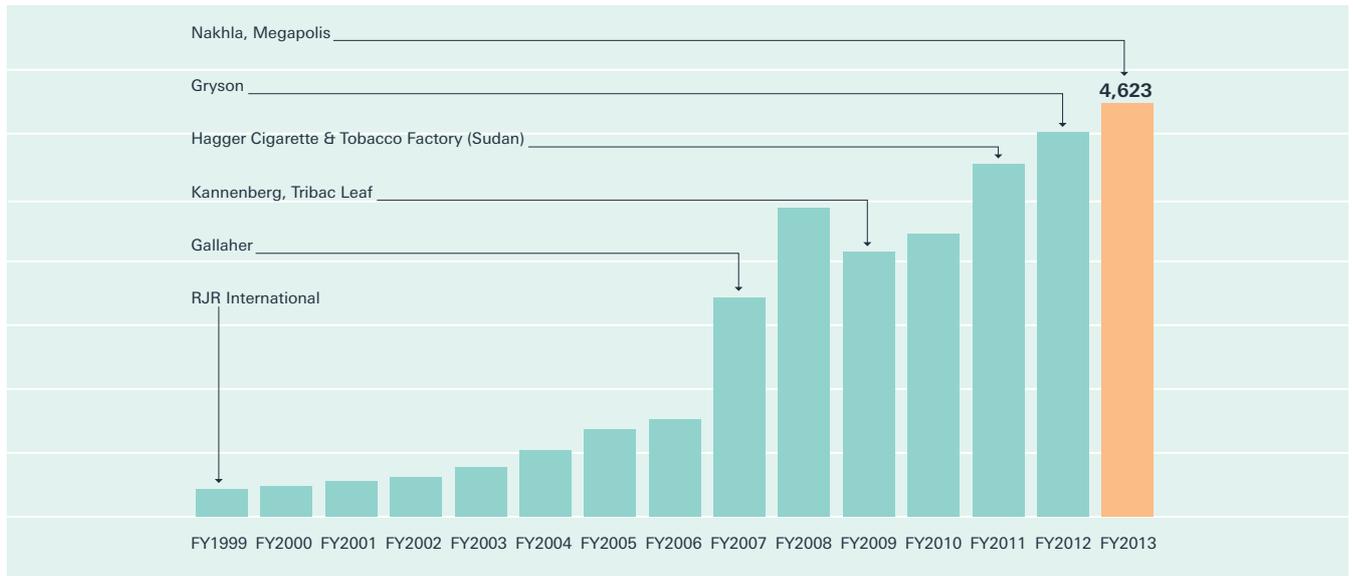
経営資源配分に当たっては、中長期に亘る持続的利益成長に繋がる事業投資を最優先します。加えて、グローバルFMCGプレイヤーに比肩する株主還元も追求していきます。

事業投資

引き続き、たばこ事業の競争力強化に資する投資を優先していきます。海外たばこ事業では、事業投資により獲得した資産を活用し、力強い利益成長を遂げてきました。

その他の事業については、グループへの利益貢献を果たすべく、基盤の構築に向けた投資を実行していきます。

海外たばこ事業における投資とEBITDA成長 (百万ドル)



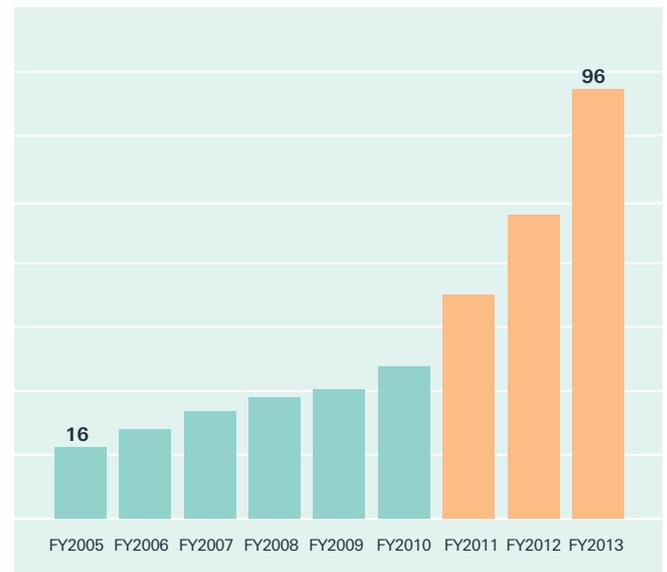
株主還元

JTは、これまで、一貫して配当金・配当性向を向上させてきており、2013年度の一株当たり配当金、配当性向は、それぞれ96円、40.8%となりました。

また、1株当たり配当金は、過去3年間で年平均39%成長しています。

調整後EPS成長率についても株主還元指標として重視しており、事業が創出する利益だけでは、成長率目標に達しない場合には、自社株買いも検討します。

一株当たり配当金 (円)



Business Plan 2014

経営計画2014

JTグループの経営計画は、期間を3年として、毎年ローリングする方式を採用し、経済、地政学的リスク、競争等直近の事業環境の変化を反映したものとなっています。変化への対応力を更に高め、持続的な利益成長を果たしていきます。

全社利益目標：

- 調整後営業利益成長率(為替一定)：
 - 中長期に亘り、年平均mid to high single-digit成長

株主還元目標：

- 連結配当性向：
 - 2015年度に50%を達成
 - その後は、50%を下限とし、グローバルFMCGプレイヤーに比肩する水準
- 調整後EPS成長率(為替一定)：
 - 中長期に亘り、年平均high single-digit成長

新業績管理指標：

経営計画2014から、業績管理指標を、これまでの調整後EBITDAから調整後営業利益へ変更しました。

主たる変更点は、新指標では、設備投資によって金額が変動する減価償却費が含まれることとなり、投資に伴う費用が反映されることです。

事業投資を最優先する方針を掲げる中、投資とそのリターンを適切に管理することを企図しています。

なお、毎年定額で計上する買収により生じた無形固定資産の償却費に関しては、これまで通り業績管理指標には含めないこととしています。

この変更により、競合他社との業績の比較可能性も高まることとなります。

新業績管理指標定義：

調整後営業利益 = 営業利益 + 買収に伴い生じた無形固定資産に係る償却費 + 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

2014年度見込

比較可能ベース*の調整後営業利益：

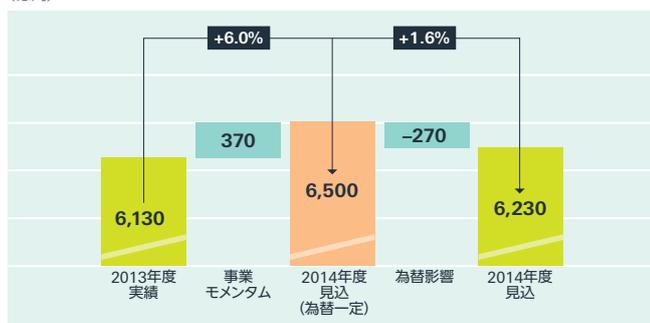
- 海外たばこ事業のトップライン成長により為替一定で6.0%増を見込む
- 為替のネガティブ影響を含め、1.6%増を見込む

一株当たり配当金：

2014年度は、変則期(国内事業の実績の連結は9ヶ月間)であるにも関わらず、増配を見込む

* 巻末のGlossaryをご参照ください。

調整後営業利益 (億円)



一株当たり配当金 (円)



Role and Priority of Each Business

各事業が中長期的に果たすべき役割とその戦略

経営計画2014において掲げる、各事業が中長期的に果たすべき役割とそのための戦略は以下の通りです。

たばこ事業

JTグループ利益成長の中核且つ牽引役として、中長期に亘って年平均mid to high single-digit成長を目指す

海外たばこ事業

グループの利益成長の牽引役としての役割を引き続き強化

p28

- 質の高いトップライン成長を最優先
 - 主要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
 - 主要市場におけるシェアの維持・拡大
 - 収益基盤の地理的拡充
 - 新製品カテゴリーの創出
- 不断のコスト改善

国内たばこ事業

利益創出の中核として高い競争優位性を維持

p34

医薬事業

各製品の価値最大化と次世代戦略品の研究開発推進を通じ、
収益基盤の更なる強化を目指す

p38

- 新規上市製品の円滑な立ち上げおよび(既上市品含む)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

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
利益貢献を目指す

p42

- トップライン拡大による利益創出
- オペレート子会社における生産性の向上

加工食品事業

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

p46

- 自社の独自技術とお客ニーズを組み合わせ、ステープルを中心とした商品力を強化
- 原材料高騰影響及び円安影響の極小化

Performance Measures

業績指標

2013年度 (2014年3月31日終了年度)

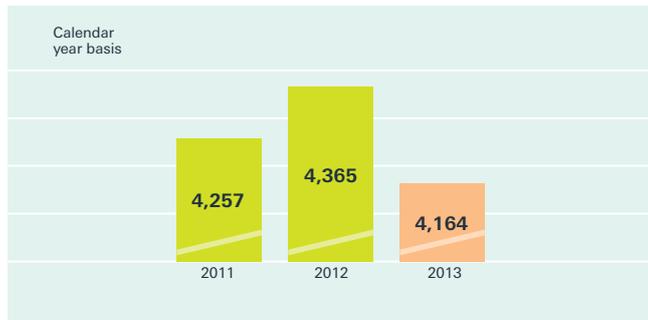
経営計画2014において、調整後営業利益*成長率(為替一定ベース)、配当性向及び調整後EPS成長率(為替一定ベース)の目標を設定しています。経営計画2014における目標は中長期を見通したものです。加えて、以下の業績指標についても毎年モニタリングしています。

調整後営業利益成長率を達成するための戦略フレームワークの中で、JTグループは、「質の高いトップライン成長」を最重要視しつつ、「コスト競争力の更なる強化」、「基盤強化の推進」にも注力しています。事業パフォーマンスを測る業績指標については、こうした考え方に則り、トップラインに関わるものが中心となっています。また、株主還元についても3つの指標を設定し、その改善状況を把握しています。

* 新業績管理指標については、14ページをご参照ください。

たばこ販売数量

海外たばこ事業 (億本)



-4.6% **4,164億本**

海外たばこ事業の総販売数量。なお、製造受託、水たばこを除き、fine cut、cigar、pipe、snusを含みます。

国内たばこ事業 (億本)



+3.3% 増加し、1,201億本

国内たばこ事業の販売数量。なお、国内免税販売及び中国事業部分を除いています。

GFB販売数量

GFB販売数量 (億本)

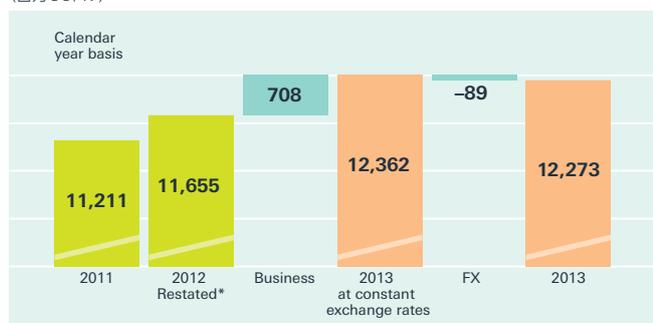


-0.8% **2,666億本**

海外たばこ事業における「Winston」、「Camel」、「MEVIUS」、「B&H」、「Silk Cut」、「LD」、「Glamour」、「Sobranie」の販売数量

自社たばこ製品売上収益

海外たばこ事業 (百万USD)



* 巻末のGlossaryをご参照ください。

+6.1%

増加し、12,362百万USD
(為替一定ベース)

+3.9%

増加し、12,273百万USD
(為替影響込み)

海外たばこ事業の米ドルベースの自社たばこ製品売上収益(水たばこ売上含む)。なお、物流事業、製造受託等からの売上収益は控除しています。

国内たばこ事業 (億円)



+3.4% 増加し、6,762億円

国内たばこ事業の自社たばこ製品売上収益。なお、輸入たばこ配送手数料収益等は控除しています。

売上収益

売上収益 (億円)



+13.2% 増加し、23,998億円

連結ベースの売上収益。なお、たばこ税及びこれに類する税金、当社グループが代理人として関与した取引に伴う収益は控除しています。

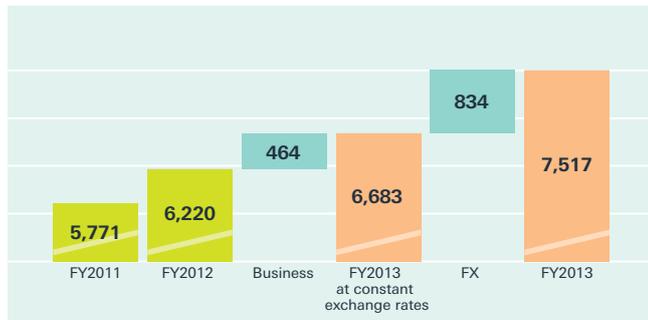
Performance Measures *continued*

業績指標

2013年度 (2014年3月31日終了年度)

調整後EBITDA

調整後EBITDA
(億円)



+7.5%

増加し、6,683億円(為替一定ベース)

+20.9%

増加し、7,517億円(為替影響込み)

営業利益から、減価償却費及び償却費、調整項目(収益及び費用)*を除いたもの。

* なお、調整項目(収益及び費用)は、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です。

連結配当性向

連結配当性向
(%)



3.2ppt増加し **40.8%**

一株当たり配当金を基本的な一株当たり当期利益で除したものです。

CAGR **14.1%**

調整後EBITDA(円ベース)の過去3年間の年平均成長率

CAGR 39%

一株当たり配当金の過去3年間の年平均成長率

一株当たり配当金

一株当たり配当金
(円)

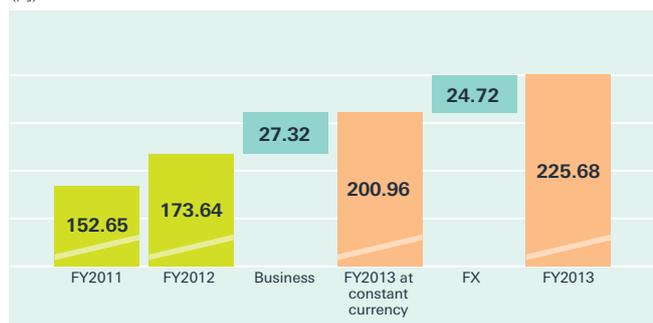


+41.2% 増加し、96円

当該年度に基準日が属する一株当たり中間配当金及び一株当たり期末配当金の合計額です。

調整後EPS (希薄化後)

調整後EPS(希薄化後)
(円)



+15.7%

増加し、200.96円(為替一定ベース)

+30.0%

増加し、225.68円(為替影響込み)

調整後EPSは以下の計算式で算定しています。

調整後EPS=(当期利益(親会社所有者帰属)±調整項目(収益及び費用)*±調整項目にかかる税金相当額及び非支配持分損益) / (期中平均株式数+新株予約権による株式増加数)

* なお、調整項目(収益及び費用)は、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です。