



日本たばこ産業株式会社
アニュアルレポート 2014年度

2014年12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
- 008 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経営資源配分
- 014 経営計画2015
- 015 各事業の目標
- 016 業績指標

Operations & Analysis

- 022 業界概要
 - 022 たばこ事業
 - 024 医薬事業
 - 025 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 加工食品事業
 - 044 飲料事業
- 045 JTグループとサステナビリティ
- 046 リスクファクター
- 050 コーポレート・ガバナンス

Financial Review

- 066 財務概況

Financial Statements

- 078 連結財務諸表
- 084 連結財務諸表注記

Shareholder Information

- 138 株式情報

Other Information

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

Fact Sheets

Fact Sheetsは弊社ホームページからダウンロードいただけます。

<http://www.jti.co.jp/investors/library/annualreport/index.html>

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

Financial Highlights

財務ハイライト

2014年度 (2014年12月31日終了年度)

当年度より、当社及び決算日が12月31日以外の子会社は、当社グループの海外たばこ事業セグメント以外に属する主な連結子会社と決算期を統一することで、内外一体となった決算・管理体制の強化・効率化を図るため、決算日を12月31日に変更しております。

2014年度は、決算期変更の経過期間となり、当社及び海外たばこ事業セグメント以外に属する主な連結子会社は2014年4月1日から2014年12月31日までの9ヶ月の決算となります。また、決算期が12月31日の海外たばこ事業セグメントに属する連結子会社につきましては、従来通り、2014年1月1日から2014年12月31日までの12ヶ月決算となります(財務報告ベース)。

なお、各事業の状況をより正確に理解していただくために、比較可能な数値として、2014年度を2014年1月1日から2014年12月31日とした場合の数値(Like-for-Likeベース)を示しております。

- 連結財務諸表及び注記につきましては、財務報告ベースの実績を示しております。
- 連結財務諸表及び注記以外につきましては、各事業の状況をより正確に理解していただくために、全ての事業を1-12月ベースとした数値を示しております。

Like-for-Likeベース

(2014年1-12月)

調整後営業利益
(億円)

6,601

対前年増減
財務報告ベース

+7.8%

対前年増減
為替一定ベース

+10.6%

配当性向
(%)

—

調整後EPS
(円)

239.01

対前年増減
財務報告ベース

+7.7%

対前年増減
為替一定ベース

+11.1%

財務報告ベース

(2014年4-12月)

調整後営業利益
(億円)

5,886

配当性向
(%)

50.1

調整後EPS
(円)

224.75

2014年1-12月実績 (Like-for-Likeベース) :

2014年1-12月実績と2013年1-12月参考数値との比較

	2013年度				2014年度			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
国内								
海外	2013年 1-12月				2014年 1-12月			

連結財務諸表及び注記以外はLike-for-Likeベースの比較分析を実施

2014年度実績 (財務報告ベース) :

	2013年度				2014年度			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
国内								
海外	2013年度				2014年度			

連結財務諸表及び注記については財務報告ベース数値を記載

2015年度業績予想 :

2014年1-12月実績との比較

	2014年度				2015年度			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
国内								
海外	2014年 1-12月				2015年度			

なお、2015年度業績予想の説明につきましては、全ての事業を1-12月ベースとした数値の比較を実施しております。

Investor Presentation in September 2014:

*Conference room ready to greet
the investors*



- 004 At a Glance
- 006 過去5年分の主要財務情報
- 008 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
経営資源配分
- 014 経営計画2015
- 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

2014年1-12月実績

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、MEVIUSやLD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¹及び加工食品事業を営んでおり、将来の利益貢献につながる基盤とすべく、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

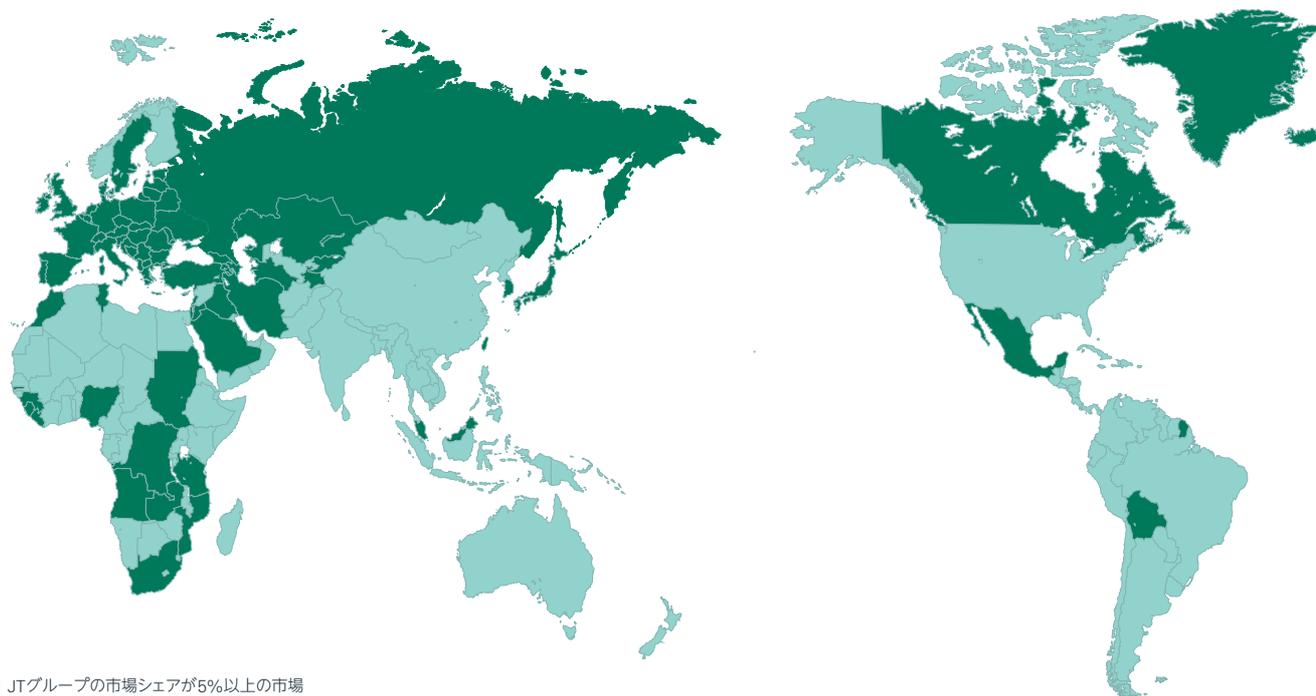
海外たばこ事業は現在当社グループ利益²の65%以上を創出しています。今後も更なる利益貢献が期待されており、中長期でのJTグループの持続的成長を支えていきます。また、競争力のあるバランスのとれたポートフォリオを有しており、成熟市場におけるダウントレーディング、新興市場におけるアップトレーディングの双方を捉えることが可能です。紙巻たばこ、Fine Cut、Emerging Productの3つのカテゴリーに製品展開しています。

2014年実績：

為替一定ベースの利益は二桁成長を達成

Key drivers：

- 着実な値上げの実施
- GFB市場シェアの伸長
- 総売上シェア、GFB売上シェアの双方で成長
- 事業基盤の拡充



■ JTグループの市場シェアが5%以上の市場

出典：Euromonitor, JTI Estimate
(注) Winston及びCamelのブランド別ランキングは、Reynolds American Incを含む

ブランド別 販売数量ランキング

(China National Tobacco Corpを除く)



#2



#5

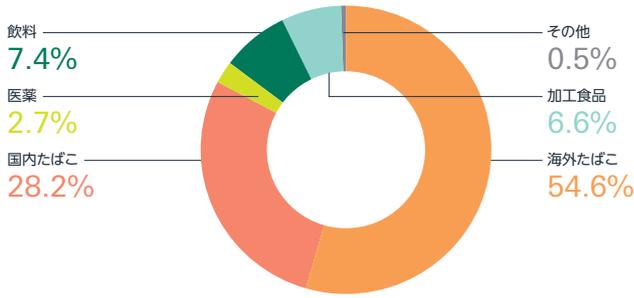


#9



#13

事業別の売上収益構成比率



たばこ事業は当社グループ売上収益の8割以上を創出しています。

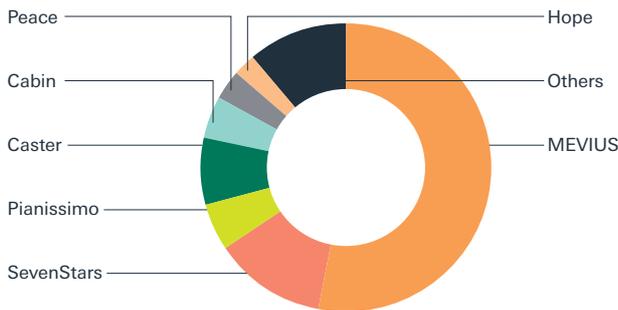
2014年は、海外たばこ事業と国内たばこ事業を合わせた売上収益は、対前年2.7%増の20,139億円となりました。

国内たばこ事業

国内たばこ事業は、世界有数の市場である日本市場におけるマーケットリーダーであり、MEVIUSを中心に60%以上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35%以上を生み出しています。

2014年 JTシェア内構成



32.1%

MEVIUS市場シェアは32.1%に上り、競争が激化する中、JTシェアはMEVIUSを中心に堅調に推移

医薬事業

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た存在感の確保を目指し、医療用医薬品の研究開発、製造、販売を行っています。

2014年は、グループ会社である鳥居薬品が「リオナ錠250mg」、「シダトレンスギ花粉舌下液」の国内での販売を開始しました。



高リン血症治療剤
「リオナ錠250mg」



減感作療法(アレルギー免疫療法)薬
「シダトレンスギ花粉舌下液」

加工食品事業

加工食品事業では、冷凍麺、冷凍米飯、パックご飯、冷凍焼成パンといったステープル(主食)商品を中心とした冷凍・常温加工品、ベーカリー及び酵母エキス調味料、オイスターソース等の調味料を主力とし、グループ会社であるテーブルマーク株式会社を中心として事業を展開しています。

冷凍うどん、冷凍お好み焼きといったカテゴリーNo. 1製品を有し、冷食業界トップ3の地位を盤石なものとしています。



1 2015年2月に、JT飲料製品の製造販売事業からの撤退について発表しております。
2 連結調整後営業利益

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

2014年度 (2014年12月31日終了年度)

2014年度は、決算期変更の経過期間となり、当社及び海外たばこ事業セグメント以外に属する主な連結子会社は2014年4月1日から2014年12月31日までの9ヶ月間となっております。

ただし、従前より決算日が12月31日の海外たばこ事業セグメントに属する連結子会社につきましては、2014年1月1日から2014年12月31日までの12ヶ月間を2014年度に連結しております。(財務報告ベース)

なお、各事業の状況をより正確に理解していただくために、比較可能な数値として、2014年度を2014年1月1日から2014年12月31日とした場合の数値 (Like-for-Likeベース) を示しております。

	2010年度 (IFRS)	2011年度 (IFRS)	2012年度 (IFRS)	2013年度 (IFRS)	2013年 1-12月	2014年 1-12月
億円						
連結会計年度:						
売上収益 ^(注1)	20,594	20,338	21,202	23,998	23,722	24,335
海外たばこ	9,635	9,663	10,107	12,700	12,700	13,280
国内たばこ	6,658	6,462	6,871	7,103	6,905	6,859
医薬	441	474	532	644	582	658
食品	3,675	3,594	—	—	—	—
飲料		1,888	1,855	1,845	1,838	1,813
加工食品		1,707	1,687	1,569	1,572	1,612
その他	185	146	150	136	126	113
自社たばこ製品売上高 ^(注2)						
海外たばこ	8,878	8,946	9,431	12,007	12,007	12,582
国内たばこ	6,322	6,119	6,540	6,762	6,563	6,498
営業利益 ^(注3)	4,013	4,592	5,322	6,483	6,427	5,718
海外たばこ	2,259	2,524	2,894	3,764	3,764	3,795
国内たばこ	2,023	2,093	2,413	2,581	2,356	1,815
医薬	(133)	(135)	(162)	(90)	(137)	(73)
食品	(36)	20	—	—	—	—
飲料		45	23	(21)	(21)	(5)
加工食品		(25)	(58)	(2)	7	(12)
その他	(99)	90	212	250	457	199
調整後EBITDA / 調整後営業利益 ^(注3)	5,220	5,771	6,220	6,418	6,126	6,601
海外たばこ	2,779	3,148	3,432	4,108	4,108	4,471
国内たばこ	2,472	2,623	2,813	2,577	2,346	2,387
医薬	(98)	(100)	(127)	(90)	(137)	(73)
食品	177	200	—	—	—	—
飲料		146	124	(21)	(21)	(5)
加工食品		54	74	6	6	14
その他	(110)	(98)	(96)	(162)	(176)	(193)
減価償却費 ^(注3)	1,180	1,188	1,165	1,329	1,327	1,395
当期利益 (親会社所有者帰属) ^(注4)	2,433	3,209	3,436	4,280	4,430	3,891
フリー・キャッシュ・フロー (FCF) ^(注5)	3,004	4,513	3,160	2,126	3,164	4,554

2014年度 (2014年12月31日終了年度)

億円

	2010年度 (IFRS)	2011年度 (IFRS)	2012年度 (IFRS)	2013年度 (IFRS)	2014年度 (IFRS)
連結会計年度末:					
総資産/資産	36,552	36,670	38,526	46,168	47,047
有利子負債 ^(注6)	7,091	5,024	3,272	3,759	2,282
負債	20,539	19,524	19,601	20,207	20,822
純資産/資本	16,013	17,146	18,924	25,961	26,225
主要財務指標:					
ROE ^(注7)	15.3%	20.3%	20.0%	19.9%	14.4%
資産合計税引前利益率 (ROA) ^(注8)	10.2%	12.1%	13.5%	15.0%	10.8%
親会社所有者帰属持分比率 ^(注9)	41.7%	44.6%	46.9%	54.3%	53.9%
1株当たり情報: (単位:円)					
希薄化後1株当たり当期利益 ^(注10, 11)	25,407	168.44	180.98	235.35	199.56
1株当たり親会社所有者帰属持分 ^(注11)	160,180	858.09	993.98	1,378.57	1,395.74
1株当たり配当金 ^(注11)	6,800	50	68	96	100
連結配当性向 ^(注12)	26.8%	29.7%	37.6%	40.8%	50.1%

(注) 1. たばこ税及びその他の代理取引取扱高を除く

2. 海外たばこ事業は物流事業、製造受託等を除く、国内たばこ事業は輸入たばこ配送手数料収益等を除く

3. (2012年度以前) 調整後EBITDA = 営業利益 + 有形固定資産減価償却費 + 無形資産償却費 ± 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

(2013年度以降) 調整後営業利益 = 営業利益 + 買収に伴い生じた無形資産に係る償却費 + 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

4. 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、以下の項目を除外

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とその税影響額/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. 親会社所有者帰属持分当期利益率

8. 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. 親会社所有者帰属持分比率

10. 希薄化後1株当たり当期利益は当期利益 (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. 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

Message from the Chairman and CEO

会長及び社長からのメッセージ

2014年、厳しい事業環境においてもJTグループは成長できることを、再度示すことができました。

今年もJTグループの素晴らしい実績を皆様にご報告できることを喜ばしく思います。脆弱な経済、規制強化、競争激化と、厳しい事業環境下においても、調整後営業利益及び調整後EPSは、比較可能ベースで、力強い成長を遂げました。

2014年度の力強い実績を牽引したのは、たばこ事業の有する優れたブランドであり、ブランド・エクイティを背景に、海外たばこ事業がグループの利益成長へ最も寄与しました。特に、投資を緩めることなく、このような実績を残せたことは、評価に値するものと認識しています。将来のトップライン成長に向け、具体的には、ブランド強化、地理的拡大、Emerging Product開発力増強に引き続き取り組みました。

更に、市場の変化へ適切に対応すべく、組織の見直しにも注力しました。ヨーロッパでは、製造拠点最適化の観点から2つの工場閉鎖を提案し、日本においては、2013年10月に発表した、たばこ事業の競争力強化施策を着実に進めました。また、飲料事業の将来性について検討を重ねた結果、経営資源の配分など全体最適の観点から、JTブランド飲料製品の製造・販売事業から撤退することを、2015年2月に公表しています。

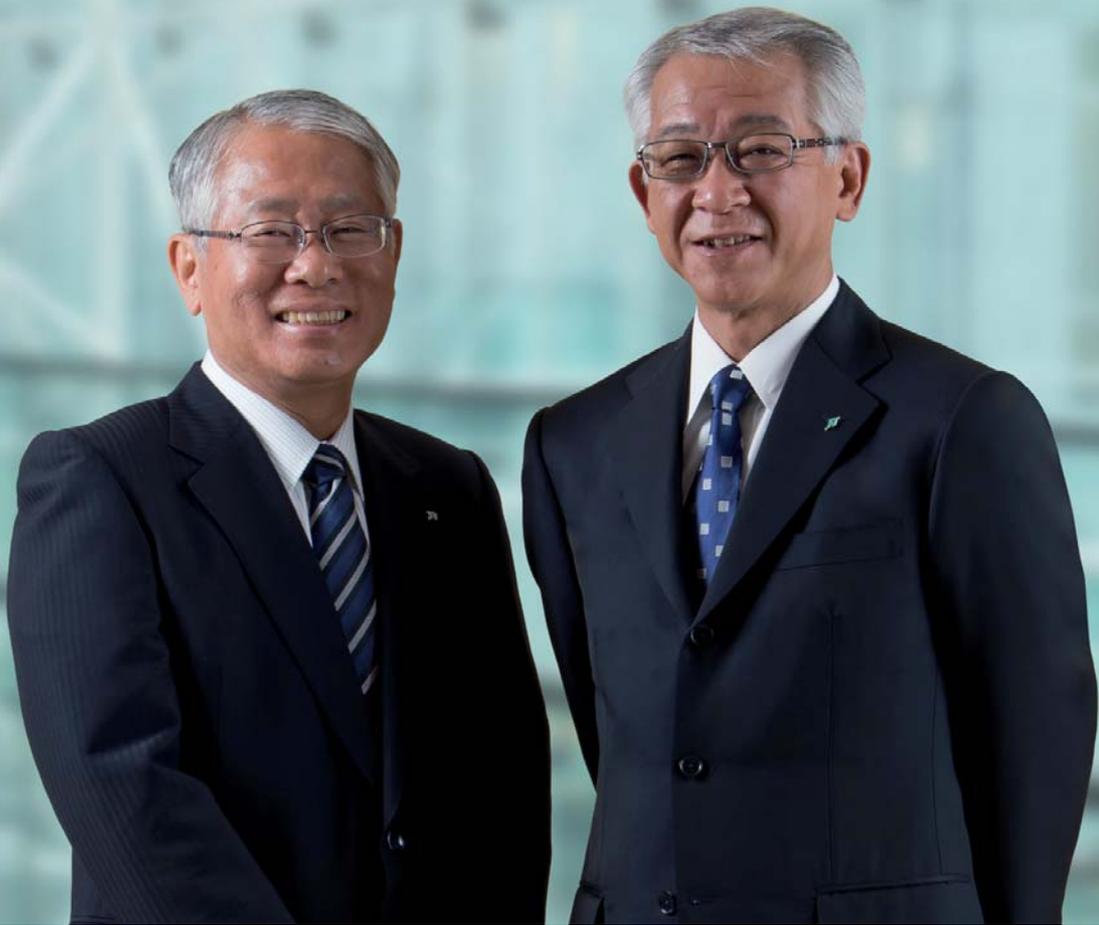
株主還元

こうした事業実績、財務実績を受け、国内の事業については9ヶ月決算という変則期にもかかわらず、2014年度も増配を実施しました。私どもは、1994年の上場以来、継続的に配当金を引き上げており、特に直近の6年間の一株当たり配当金成長率は、年平均20%を超えています。

加えて、2015年2月5日には、1,000億円又は3,600万株を上限とする自社株買いの実施についても発表し、3月にはその買付を完了しました。この自社株買いの実施により、経営目標のひとつとして掲げている、中長期に亘る為替一定でのHigh single-digitの調整後EPS成長率達成が、より確かなものとなると考えています。

サステナビリティ

JTグループのサステナビリティに対する考え方は、私どもの経営理念である「4S」モデルが示す通りです。即ち、ステークホルダーの皆様に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、皆様の満足度を高めていくことです。



Y. Tango

取締役会長
丹呉 泰健

M. Koizumi

代表取締役社長
小泉 光臣

近年、社会・環境に対する責任やガバナンスへの企業の取り組みについて、投資家をはじめとした方々の関心が一層高まっていると理解しています。こうしたニーズに応えるべく、私どもは、JTグループのサステナビリティにかかる活動実績を、より具体的に示すことに注力しています。こうした取り組みの結果、2014年には、Dow Jones Sustainability Index Asia Pacificに初めて組み込まれました。6月には、「JTグループサステナビリティレポート FY2014」の発行を予定していますので、ご一読いただき、私どものサステナビリティに対する取り組みについて理解を深めていただければ幸いです。JTグループは、引き続き、社会貢献を重視し、高い倫理観をもって事業を展開し、従業員の多様性を尊重してまいります。

今後に向けて

的確な戦略とこれを実行する優れた遂行力が2014年の成果へと繋がりました。近い将来に、事業環境が大幅に改善するとは考えていません。2015年度の見込については、たばこ事業における主要市場の総需要減少を織り込むとともに、財務報告ベースでは、為替の不利な影響を大幅に受けることを想定しています。短期的には厳しい状況にあります。

中長期に亘る持続的・利益成長の実現に向けて、引き続き事業投資を最優先します。今現在、そして今後も、投資に支えられ、事業基盤は強固なものであり続けると確信しており、2015年度及びそれ以降も、JTグループは、為替一定ベースでMid to high single-digitの調整後営業利益成長率を目指してまいります。

この揺るぎない事業基盤に対する自信を背景に、2015年度の株主還元については、私どもがベンチマークとしているグローバルFMCG企業に比肩する水準である配当性向50%達成をお約束します。この配当性向目標を達成することにより、一株当たり配当金も増加させます。また、実施完了した自社株買いは、EPSの成長に貢献することとなります。

私どもは、JTグループの戦略、従業員、ブランドに対して強い信頼を置いています。そして何よりも、JTグループのメンバー一人ひとりが経営理念を通じて価値観を共有し、高いモチベーションを有しています。これにより、JTグループは、今後も成長し続けることができると確信しています。

CEO Business Review

CEOビジネスレビュー

事業投資が最優先であることに変わりはありません。

2015年は、長期に亘る持続的成長を確固たるものとするため、投資の増強を図ります。



代表取締役社長
小泉 光臣

力強いビジネス・モメンタム

経済悪化と為替のネガティブ影響を受けた2009年以降、JTグループは利益成長を継続しています。2014年度も、調整後営業利益は7.8%、為替の不利な影響を除けば10.6%の成長を遂げました。この成長を牽引したのは海外たばこ事業ですが、国内たばこ事業やその他の事業も堅調な実績を残しました。

たばこ業界にとって、昨年は厳しい1年でした。世界的に不安定な経済環境の中、いくつかの市場では大幅なたばこ増税が行われ、また、一部の地域での地政学的な緊張の高まりや、規制の強化も見られました。以上のような要因から、主要市場の一部では、総需要の大幅な減少やダウントレーディングの加速に直面することとなりました。また、競争の動向については、市場によっては攻撃的ともいえる価格戦略が見られ、場合によっては我々も対応せざるを得ない状況となりました。こうした厳しい環境にもかかわらず、海外たばこ事業は、為替一定ベースの調整後営業利益を13.1%伸張させ、二桁利益成長を継続しました。この成長の主たるドライバーはプライシングですが、継続的なコスト削減努力も一部貢献しています。ロシア、英国、ウクライナ等、様々な市場でプライシングを実施することができたのは、これまでの投資で築き上げてきた、GFBを中心としたブランド・エクイティに自信を有しているからに他なりません。また、あらゆる業務で効率性を追求し、原材料費の上昇やインフレーションの影響を抑えることに成功しました。この結果、海外たばこ事業は、販売数量は減少したものの、JTグループの利益成長の牽引役という役割を果たすことができました。

また同時に将来の成長に目を向け、海外たばこ事業は、地理

的及び製品面で、収益基盤の拡充に積極的に取り組みました。具体的には、ブラジル、エジプト、ミャンマーでシガレット市場へ参入するとともに、プレゼンスの小さい市場においても基盤強化に努めました。Emerging Product分野では、E-Litesを保有するザンデラ社を買収し、E-Vaporカテゴリーにおける意義ある一步を踏み出しました。E-Litesという既に確立されたブランドの取得は、我々が目指しているEmerging Productにおけるリーダーシップ獲得を後押しするものと考えています。

日本市場においては、2014年4月に消費税の増税が行われました。これに際し政府は、たばこ業界を含む全ての産業に対して、増税に伴う値上げで過剰な利益を得ないように、適正な価格転嫁を推奨しました。これを受けて、ブランドによって値上げ幅を調整し、平均の値上げ幅が適正転嫁となる価格改定を行いました。

値上げにより、総需要は減少しましたが、想定範囲内に止まりました。一方で、競合の動きに変化が見られ、ダウントレーディングの捕捉を企図したと思われる戦略が取られています。実際、増税値上げ後、ベース価格よりも低い価格でブランドのエクステンション品を投入する事例が見られます。我々は、これとは異なる方向性を志向しています。即ち、値上げ幅が大きかったブランドに注力し、お客様のリテンションを図るとともに、強固なブランド・エクイティを活用して、新製品をより高い価格に投入することで利益増を図りました。その結果、国内たばこ事業は、競争が激化する中でも、60%超の数量シェアを堅持しました。また、販売数量は減少したものの、単価の改善及び効率的な経費執行により、調整後営業利益を対前年で増加させることができました。

医薬事業は、黒字化への途上であり、2014年度も着実に進捗しています。中でも、有望な2つの新薬、高リン血症治療剤リオナ錠及びシダトレンスギ花粉舌下液を発売しています。また、JAK阻害剤JTE-052について、皮膚外用剤としての日本を除く国と地域での開発・商業化権を、当該分野で有力な製薬企業へ導出しました。こうした足もとでの成果に加え、鳥居薬品の堅調な業績、スタリビルドやメキニストからのロイヤリティ収入の増加により、近い将来、早ければ2016年度での黒字化に手ごたえを感じています。

加工食品事業は、厳しい1年を再度乗り越えました。日本の経済は回復の兆しを見せるものの、デフレ心理からの脱却には至っていないと考えられます。こうした状況下での円安による原材料費の増加や競争激化等が、更に利益を圧迫する要因となりました。しかしながら、我々が注力しているステープル品が堅調な実績を残すとともに、コスト管理の徹底が効果を上げ、調整後営業利益は前年度から増加しています。飲料事業は、夏場の天候不順や激しい競争が、トップラインに対しネガティブに作用しました。このような状況にもかかわらず、コスト最適化を更に進めたことで、利益は対前年で改善しました。

組織再編

2014年度、JTグループの事業は引き続き強固なものでしたが、中長期に亘る持続的成長の達成を目指して事業基盤強化に取り組み、厳しい決断も下しました。

2015年2月には、JTブランドの飲料製品の製造・販売から、同年9月末を以て撤退することを発表しました。飲料事業には1988年に参入し、市場の先駆者たる商品を展開してきました。一方で、飲料市場全体は成熟期を迎え、飲料メーカーが持続的に利益を成長させるには、一定の事業規模が必要であると考えられます。飲料製品の製造・販売事業の成長戦略について検討を重ねた結果、中長期的にJTグループの利益への貢献は困難であるとの結論に至りました。なお、連結子会社が行っている飲料自動販売機のオペレーションについては継続することとし、今後様々な可能性を検討していきます。

海外たばこ事業では、欧州域内での製造能力移管を通じた、製品供給体制の最適化に関する提案を行いました。この施策は、当該地域で予測される市場動向、具体的には、総需要の減少や修正EUたばこ指令と呼ばれ、EUのたばこ産業へ少なからぬ影響を及ぼすおそれのある新たな規制の導入に対応するものです。2015年3月現在、北アイルランドのリスナフィラン工場及びベルギーのウェルヴィク工場の閉鎖を協議しているところです。現在の提案は、これら2工場及びドイツのトリアー工場のMYO製品の製造機能をポーランド、ルーマニアの工場へ移管するものとなっています。

加工食品事業においては、2015年4月に一部の従業員がテーブルマーク・グループへ転籍します。この措置は、JTグループ内の配置転換であり、一連の買収を通じて集まった様々なバックグラウンドを有するテーブルマーク・グループ従業員の一体感を高めるものです。

国内たばこ事業の組織再編は、スケジュール通りに進捗しており、組織の見直しの実施や事業所及び工場閉鎖の準備を進めています。この施策の一環として、約1,750名の従業員が、早期希望退職に応募し、殆どの方々が2015年3月末にJTグループを退職することになります。

将来に向けた投資の実施

JTグループは、持続的成長に繋がる事業投資を最優先します。2015年度は、前年と比較して投資を増強する計画となっており、この方針を強く反映したものとなっています。追加的投資は、主にEmerging Productの開発や将来の利益貢献を期待する市場の開拓の加速に向けられます。Emerging Product開発と地理的拡大は、継続的に取り組んでいるブランド・エクイティ向上に加えて、我々が戦略上特に注力している領域です。こうした領域への投資に対して、短期間で結果を求めることは考えておらず、将来の成長のドライバーとなることを期待しています。短期的視野に立てば、投資を抑制して利益を確保することも選択肢のひとつですが、これは持続的なアプローチではありません。我々は、長期的視点で事業を考え、この厳しい時にこそ投資を実施することで、環境が改善した際に大きな利益を享受することを目指しています。過去にも、現在と同様な難局に直面したことがあります。この方針を貫き通しました。2015年度の為替一定の調整後営業利益は、追加的な投資を織り込んだ上で、中核事業であるたばこ事業が牽引し、対前年約7%の成長を見込んでいます。

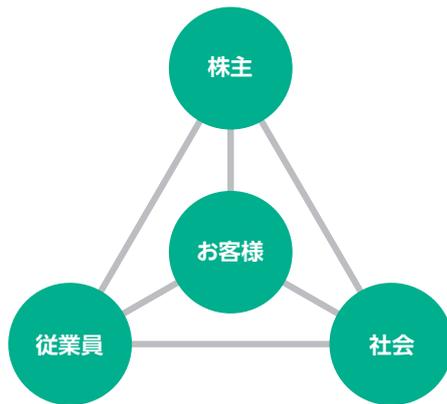
これまで、優れた実績を上げてきた戦略に変更はありません。即ち、質の高いトップライン成長の実現のために、ブランド・エクイティを高め、収益基盤を拡充します。2015年度、またそれ以降には、昨年度に実施した施策を通じたコスト削減効果が発現しますが、今後も効率性を追求し続け、コスト競争力の強化を目指します。また、基盤強化に向けて、引き続き注力しています。絶えず変化する環境に対応するとともに、多様性に富んだ優れた従業員が、その能力以上の力を発揮できるよう、組織の変革にも取り組みます。この戦略を着実に実行することで、JTグループは、中長期的な持続的成長を遂げることができると確信しています。

Management Principle, Strategic Framework and Resource Allocation

経営理念、戦略フレームワーク及び経営資源配分

経営理念

経営理念である「4S」モデルは、従事する事業や勤務する国・地域の異なるJTグループの全てのメンバーに、共有すべき価値観として浸透しています。



「4S」モデルこそが、JTグループのコア・コンピテンシーです。あらゆる意思決定は、これまでもそしてこれからもこの経営理念に基づいて行われます。ステークホルダーに対する責任をバランス良く果たし、その満足度を高めていくために、

- お客様に対しては、常に変化するニーズを満たすことはもちろん、それ以上の価値を提供し得る優れた製品をお届けします。その実現に向け、JTグループの多様性を活かし、イノベーションを生み出す力を高めていきます。
- 株主の皆様に対しては、事業投資を通じた利益成長とグローバルFMCGプレーヤーに比肩する株主還元の最適なバランスを追求します。
- 従業員に対しては、JTグループで働くことを誇りに思えるよう、魅力的かつ高く評価される企業へと、更なる変貌を遂げていきます。高いコミットメント意識を有する従業員を評価するとともに、その成果に対して適切に報います。
- JTグループの成長は社会のサステナビリティなしには実現できません。引き続き、社会貢献を通じて企業価値の向上に努めます。

戦略フレームワーク

これまでのJTグループの実績こそが、我々の戦略が有効であることを示していると自負しています。これからも、この戦略が力強いパフォーマンスを支えていくと確信しています。

質の高いトップライン成長

3つの戦略の中でも、持続的な成長に必要な質の高いトップライン成長を特に重視しており、イノベティブな製品を提供し続けることにより、トップラインを伸張させていきたいと考えています。例えば、海外たばこ事業、国内たばこ事業においては、XSやカプセル製品といったイノベティブなラインアップが、2014年度の数量シェア、売上シェアの実績を支えました。また、トップライン成長のためには、注力するセグメント、ブランド、製品等を明確にすることも重要であると考えています。たばこ事業では、GFBや一部のローカル・ブランドへ引き続き傾注しており、医薬事業の研究開発は、これまで同様、糖・脂質代謝、ウィルス、免疫・炎症の3つの領域に注力しています。また、加工食品事業は、ステープル品にフォーカスしています。

コスト競争力強化

JTグループは、将来を見通し、コスト最適化に取り組むことで、コスト増が深刻な問題となることを回避してきました。

2014年もその姿勢に変わりはなく、前のセクションでも紹介した通り、効率性を高めるべくそれぞれの事業で様々な施策を実施しました。こうした施策は、単にコスト低減を目的としたものではなく、事業の強化に資するものです。引き続き、コスト競争力の改善に取り組んでいきますが、将来の持続的成長のための投資を緩めることはありません。

基盤強化

JTグループを取り巻く事業環境は刻々と変化し続けています。こうした変化に対応し、また変化を好機とするために、一人ひとりの従業員、また個々の組織が現状に甘んじることなく、改善を求め続ける企業風土を醸成しています。高い能力を有する多様な人財こそが事業成長の礎です。こうした信念に基づき、従業員へ様々な成長機会を提供するとともに、定期的に意識調査を実施し、従業員の声にしっかりと耳を傾けています。

経営資源配分

まず、事業投資を通じた利益成長を目指します。その利益を原資として株主の皆様に還元していきます。

事業投資・資本政策

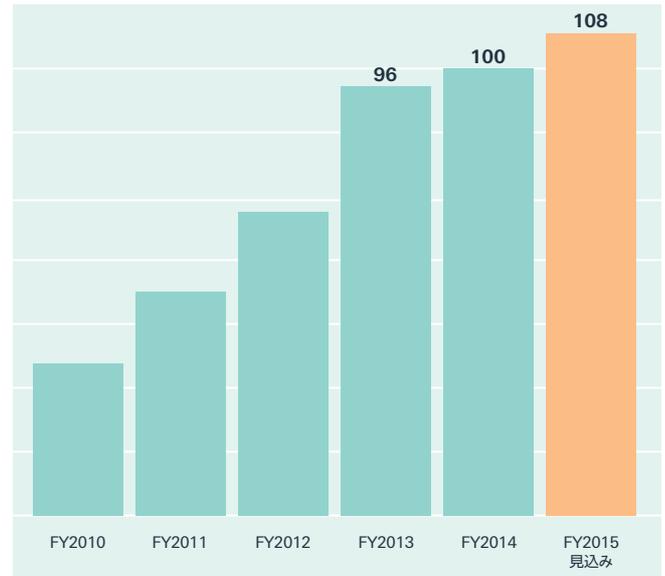
JTグループは、成長企業です。外部資源の獲得、自律的成長双方へ投資することで、これまで利益成長を実現し、その結果企業価値を高めてきました。現状、特にたばこ事業において、収益基盤を拡充する機会があるものと認識しています。この中核事業であるたばこ事業への投資を中心に、成長を加速していきます。医薬事業と加工食品事業については、将来の利益貢献を期待しており、既存の資産を最大限活用し、利益を改善することを前提に、必要な資源を配分していきます。

日本たばこ産業株式会社法により、JTは新株発行に制約を受けています。こうした状況を鑑み、借入に備えて強固なバランス・シートを維持するとともに、金庫株についても消却しない方針です。また、発行済み株式数の3分の1を保有する政府が、その全部あるいは一部を放出する際に、我々に十分な借入余力があれば、自社株買いも検討することが可能となります。

株主還元

利益の増加に伴い、我々は株主還元を継続的に向上させてきました。株主還元については、たばこ業界ではなく、グローバルFMCGをベンチマークとしており、ベンチマーク企業に比肩する水準の還元を目指しています。配当性向とEPS成長率について具体的に目標を掲げていますが、EPS成長について補足すると、リスラクチャリング等の一時的要因が業績に与える影響や為替変動の影響を除いた、為替一定の調整後EPSを成長させることを目指しています。なお、EPS成長については、事業が生み出す利益を高めることで実現させていきたいと考えていますが、目標を達成するために必要であれば、成長を補完する手段として自社株買いも検討します。

一株当たり配当金
(円)



Business Plan 2015

経営計画2015

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。

グループ利益目標：

- 為替一定調整後営業利益の中長期年平均成長率：
 - Mid to high single-digit

株主還元目標：

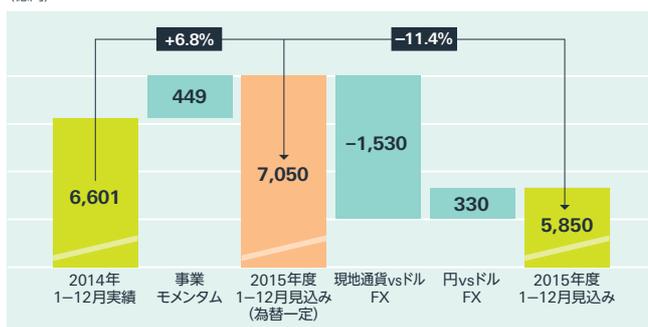
- 連結配当性向：
 - 50%を下限とし、グローバルFMCG企業に比肩する水準
 - 2015年度に50%を実現
- 為替一定調整後EPSの中長期年平均成長率：
 - High single-digit

2015年度見込み

- 調整後営業利益は、為替一定ベースで対前年6.8%の成長を見込んでいます。利益成長の牽引役である海外たばこ事業では、トップライン成長により、8%の為替一定調整後営業利益の成長を見込んでいます。国内たばこ事業の調整後営業利益は、コスト最適化を主因に、約5%成長する見通しです。
- 為替の影響を加味すると、調整後営業利益は11.4%の減少を予想しています。これは、ロシア・ルーブルを主因とした為替のネガティブ影響が、事業の力強いパフォーマンスを上回ると想定しているためです。

- 2015年度の配当性向については、50%を実現します。これに伴い、一株当たり配当金は、引き続き向上し、108円となる見通しです。なお、1,000億円又は3,600万株を上限とした自社株取得を2015年2月に開始、翌月に完了していますが、この自社株買いは、EPS成長率を補完し、経営計画2015またそれ以降の期間におけるEPS成長目標達成を確実なものとするを目的としたものです。

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

経営戦略2015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

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保持

p34

- 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
- 不断のコスト改善
- 事業基盤の強化
 - 収益基盤の地理的拡充
 - 新製品カテゴリーの創出

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

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

p42

Performance Measures

業績指標

2014年度 (2014年12月31日終了年度)

経営計画2015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2015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。

たばこ販売数量

海外たばこ事業 (億本)



-4.7% **3,980億本**

海外たばこ事業の総販売数量。なお、製造受託、水たばこ、Emerging Productを除き、Fine Cut、Cigar、Pipe、Snusを含みます。

国内たばこ事業 (億本)



-3.6% **1,124億本**

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)



-2.0% **2,622億本**

海外たばこ事業における「Winston」、「Camel」、「MEVIUS」、「LD」、「B&H」、「Silk Cut」、「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USドル)



*巻末の用語解説をご参照ください。

+3.5% 増加し、12,700百万USドル (為替一定ベース)

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、Emerging Product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)



-1.0% **6,498億円**

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)



+2.6% 増加し、24,335億円

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。

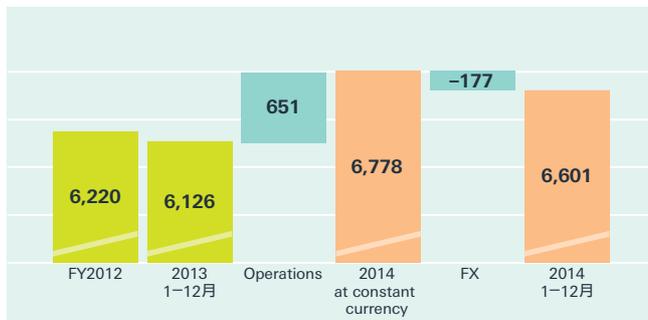
Performance Measures *continued*

業績指標

2014年度 (2014年12月31日終了年度)

調整後営業利益

調整後営業利益
(億円)



+10.6%増加し、
6,778億円 (為替一定ベース)

+7.8%増加し、
6,601億円 (為替影響込み)

調整後営業利益は以下の計算式で算定しています。

調整後営業利益 = 営業利益 + 買収に伴い生じた無形資産に係る償却費 + 調整項目 (収益及び費用)*

*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
(%)



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 **13.2%**

過去5年間 (FY2010~FY2012: 営業利益、2013年1-12月、2014年1-12月: 調整後営業利益) の年平均成長率

CAGR 31%

一株当たり配当金の過去5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)

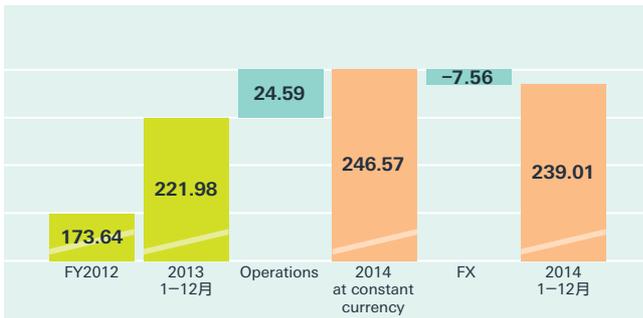


+4円増加し、**100円**

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)



+11.1% 増加し、
246.57円 (為替一定ベース)

+7.7% 増加し、
239.01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。