

## JTグループならではの多様な価値をお客様に提供するグローバル成長企業を目指して

世界的な景気後退や国内市場の成熟化など厳しい経営環境においても、JTグループは従来の基本的な枠組みを変えることなく、長期ビジョンとして、「JTグループならではの多様な価値をお客様に提供するグローバル成長企業」を目指していきます。

### 目指す企業像(長期ビジョン)

#### 「JTグループならではの多様な価値をお客様に提供するグローバル成長企業」

##### 国内たばこ事業

「利益創出の中核」として、母国市場である国内市場において、全ての面で競合他社を圧倒する

##### 海外たばこ事業

収益性あるいは市場シェアにおいて、リーディングカンパニーとしての地位を継続しうる市場を数多く保有し、「利益成長の牽引役」としての役割を果たし続ける

##### 医薬事業

世界レベルの新薬創出により、高付加価値の事業を展開する

##### 食品事業

世界水準の競争優位性を有する企業集団として、持続的な成長を実現し利益の増大を図る

JTグループを取り巻く事業環境は、これまで以上のスピードと規模でより激しく、より厳しい方向へと変化していくものと想定しています。こうした中、「JT-11」では「今後想定される様々な環境変化を見据え、将来に亘る持続的な成長を可能とするために、将来に向けた投資と不断の業務改善の実践を通じ、力強い事業モメンタムを確たるものにしていく」ことをテーマとしています。

また、「JT-11」では全社中期目標として、2009年度を基点とし、事業モメンタムで年平均5%以上のEBITDA成長を目指していきます。

### 事業環境はこれまで以上のスピードと規模でより激しく、より厳しい方向へと変化していく

#### 「JT-11」の位置付け

目指す企業像実現のため、環境変化を見据え、将来に向けた投資と不断の業務改善を通じ、力強い事業モメンタムを確たるものにしていく期間

引き続き、人的競争力の向上並びに業務遂行能力の強化を図る

#### JTグループならではの多様な価値をお客様に提供するグローバル成長企業

##### 全社中期目標

2009年度を基点とし、事業モメンタムで年平均5%以上のEBITDA成長を目指す

「JT-11」における資源配分については、企業価値を中期的に増大させていくために、引き続き積極的な事業投資を行っていきます。また配当の向上や有利子負債の圧縮にも努めます。

### 「JT-11」の資源配分

#### 事業投資

- ・設備投資・研究開発投資・ブランドエクイティ投資等
- ・外部資源の獲得

#### 株主還元

- 中長期的な成長戦略の実施状況や連結業績見通しを踏まえつつ、資本市場における競争力ある株主還元を目指す
- ・配当：中期的に連結配当性向30%（のれんの償却影響を除く）を目指し、安定的・継続的な配当向上に努める
- ・自社株買い：経営の選択肢の拡充

流動性を確保しつつ、有利子負債を圧縮

国内たばこ事業においては、たばこ事業を取り巻く環境の悪化、各種規制の進行等により総需要が減少する中においても、JTグループの安定的利益基盤としての役割を担い、2009年度のEBITDA水準の維持を目指します。

### 「JT-11」 国内たばこ事業の事業方針

**たばこを取り巻く環境の悪化、各種規制の進行等により総需要が減少する中でも、JTグループの安定的利益基盤としての役割を担う**

#### 強靭なブランドポートフォリオの構築

- ・ブランド価値強化に向けた各種施策の積極的な展開

#### 圧倒的競争優位性の確保

- ・コンビニエンス・ストアをはじめとした対面販路における圧倒的露出優位性の確保

#### お客様満足の最大化へ向けた付加価値、品質の更なる向上

- ・品質向上のあくなき追求、出荷保証体制の更なる強化

#### 不確実性の高い事業環境に適応可能、かつコスト効率性の高い事業運営体制の構築

- ・競争力ある事業構造を構築  
盛岡工場、米子工場における製造を2010年3月末、小田原工場における製造を2011年3月末に廃止

**2009年度EBITDA水準の維持を目指す**

海外たばこ事業においては、引き続きJTグループの利益成長の牽引役を担い、2009年度を基点に、為替レート一定の前提で年平均10%以上のEBITDA成長の継続を目指します。

### 「JT-11」 海外たばこ事業の事業方針

**年々厳しさを増す外部環境の中、引き続きJTグループの利益成長の牽引役を担う**

#### 質の高いトップライン成長の実現

- ・卓越したブランドの構築及び育成
- ・GFBへの継続的集中
- ・GFB数量成長と単価の改善によるマージン率の向上

#### 収益基盤の拡充

- ・主要市場の収益性向上
- ・投資対効果を精査しつつ、将来の収益基盤となる市場群を育成

#### 事業基盤の強化

- ・生産性の継続的な向上
- ・責任あるかつ信頼・信用されるメーカーとしての取り組み強化
- ・事業の成長を支える人材の育成

**2009年度を基点に、為替レート一定の前提で年平均10%以上のEBITDA成長継続を目指す**

医薬事業においては、国際的に通用する特色ある研究開発主導型事業の構築、オリジナル新薬を通じての存在感の確保に努め、後期開発品の充実、R&Dパイプラインの強化を目指します。

### 「JT-11」医薬事業の事業方針

「国際的に通用する特色ある研究開発主導型事業の構築」、「オリジナル新薬を通じての存在感の確保」に努める

#### 後期開発を含む臨床開発力の強化

- 開発推進の高度化への対応

#### 創薬研究力の更なる向上

- 重点領域は「糖・脂質代謝」、「ウイルス」、「免疫・炎症」、「骨」の4領域

#### 導出入活動の充実と海外パートナーとの連携強化

- 導出機会は引き続き探索
- 早期の市場導入を重視した導入活動

後期開発品の充実とR&Dパイプラインの強化を目指す

食品事業においては、飲料事業・加工食品事業・調味料事業の3分野に注力し、最高水準の安全管理に向けた取り組みを推進するとともに、将来の飛躍的な成長に向けた事業基盤の更なる強化を図り、2011年度において、2009年度のEBITDAに比べ100億円の増益を目指します。

### 「JT-11」食品事業の事業方針

飲料事業・加工食品事業・調味料事業の3分野に注力し、最高水準の安全管理に向けた取り組みを推進するとともに、将来の飛躍的な成長に向けた事業基盤の更なる強化を図る

#### 飲料事業

- 基幹ブランド「ルーツ」の更なる強化
- 効率性の追求による強固な収益基盤の確立

#### 加工食品事業及び調味料事業 (加ト吉グループ)

- 統合シナジーの追求
- 注力分野への戦力集中
- 一体感の更なる醸成

※2009年度中に新社名へ変更

#### 最高水準の食の安全管理の推進

- リスク低減に向けた取り組み
- お客様への対応の強化
- 組織・体制の強化

2009年度 EBITDA+100億円を目指す