



木村 宏
代表取締役社長

株主の皆様、お客様及び従業員の皆様へ

To Our Shareholders, Customers, and Employees

2005年度の戦略的意義と総括

2005年度は当社の歴史に残る大きな変化と挑戦の年でした。

2005年4月末をもって、約30年続いたフィリップモリス社との日本国内におけるマールボロの製造及び販売に関するライセンス契約を終了し、世界第1位の販売数量を誇るマールボロが私たちの手を離れることとなりました。国内たばこ事業における販売数量の約1割を占めていたブランドを失うことになりましたが、同時に私たちはJTインターナショナルが行っていた日本におけるキャメル、ウィンストン、セーラム等の販売を国内たばこ事業に移管し、ブランドポートフォリオの強化を図りました。以降、日本国内におけるフィリップモリス社、プリティッシュアメリカンタバコ社との競争は新たな次元に突入し、各社が誇る世界有数のブランド間での競争が一層激しさを増しています。

日本の成年人口が減少に転じたことに加え、高齢化の進展、たばこを取り巻く環境が厳しさを増していく中で、日本のたばこ需要は構造的に減少しています。これにマールボロのライセンス契約終了等による事業量の低下が加わったことで、私たちの利益水準が大きく低下するリスクがありました。これに対し、私たちは「JT PLAN-V」を策定し、国内たばこ製造工場の統廃合、単体従業員数の約1/3に相当する希望退職の実施といった、痛みを伴うコスト構造改革を断行することにより、国内たばこ事業の利益水準を堅持しました。これに加え、海外たばこ事業、医薬事業、食品事業がそれぞれの役割を果たし、着実な成果をあげたことで、「JT PLAN-V」の経営目標それぞれについて、目標を大きく超える成果をあげることができました。

(1) 国内たばこ事業

国内たばこ事業はJTグループにおける利益創出の中核

「JT PLAN-V」の最終年度である2005年度、私たちは全ての経営目標（EBITDA、ROE、3ヵ年累積FCF）において、計画をはるかに上回る成果を実現しました。

このことは私たちに厳しい事業環境を克服する力があることを示すものであり、目指す企業像や組織風土の実現に向けて、確かな手応えを感じています。

として、コスト構造改革を実現しました。2006年7月からたばこ税の増税が行われ、販売数量の一層の減少が予想されますが、こうした変化を乗り越えていける事業基盤は既に構築できたと考えています。

(2) 海外たばこ事業

海外たばこ事業は「JTグループの利益成長の牽引役」という役割を着実に果たしました。2005年度には販売数量ベースで国内たばこ事業を上回り、単価の高いGFB販売数量の伸長を背景として、利益面でも競合他社を上回る目覚ましい自律的成長を実現しました。

(3) 医薬事業

医薬事業は「JT PLAN-V」で掲げた事業目標である「3品目の臨床開発入り」に対し、期間中4品目の化合物を臨床入りさせることができました。この他、2004年度における脂質代謝異常治療薬「JTT-705」のロシュ社への導出に続き、抗HIV薬「JTK-303」をギリアド・サイエンシズ社に導出し、私たちの研究開発力の高さを世界に示すとともに事業価値の増大に貢献しました。

(4) 食品事業

食品事業は「JT PLAN-V」で掲げた事業目標である黒字化を2004年度に1年前倒しで実現し、2005年度は一

層の利益拡大により、黒字体質を確固たるものとすることができました。食品事業は利益貢献事業への変貌を遂げ、新たな成長を展望するステージに入りました。

2005年度の業績

2005年度の売上高は国内たばこ事業における販売数量の減少を主因として、対前年269億円減（0.6%減）の4兆6,377億円となりました。

売上高の減少を国内たばこ事業におけるコスト構造改革の推進、海外たばこ事業や食品事業の利益成長拡大等により克服し、EBITDAは対前年333億円増（8.3%増）の4,334億円、営業利益は対前年336億円増（12.3%増）の3,069億円となりました。また、前期に計上した2,248億円の事業構造強化費用が今期は大幅に減少したことから特別損益が改善し、当期純利益は対前年1,390億円増（222.0%増）の2,015億円となりました。

EBITDA、営業利益、経常利益、当期純利益のいずれも過去最高益を更新し、「JT PLAN-V」は素晴らしい実績で締めくくることができました。

以上の業績を受け、2005年度の配当については1株当たり16,000円としました。配当については各期の連結業

績に応じた適切な配分を通じて、資本市場における競争力ある株主還元を目指すことを基本方針とし、「JT PLAN-V」期間中は配当水準の継続的な向上を実施しました。

また、投資家の皆様がより投資しやすい環境を整えるため、株式分割を実施し、当社株式の1株当りの投資金額を引下げました。これは当社の投資家層の拡大を目的として行ったものであり、2006年3月31日最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載又は記録された株主様の所有株式1株につき、5株の割合をもって分割しました。

新中期経営計画「JT2008」

2006年5月、私たちは「JT PLAN-V」に続く中期経営計画である「JT2008」を公表しました。これまでの3年間の成果を決して、一時的なものとし、決して、「JT PLAN-V」の遂行を通じて構築した強固な事業基盤をもとに、将来に亘る持続的成長を実現していくことが何よりも重要です。「JT PLAN-V」において、私たちは計画をはるかに上回る成果を実現しました。これは、私たちに厳しい事業環境の変化を克服する力があることの証明であり、「JT PLAN-V」を通じて、目指す企業像、組織風土を

実現できる手応えを得ました。

持続的成長のために最も重要なことは「人」であると考えています。これからの3年間は成長の原動力となる「人的競争力の強化」とそれを背景とする「組織力の強化」に注力します。加えて、自律的な成長を促す研究開発等への積極的な投資を行っていきます。

各事業における主要課題は次の通りです。

(1) 国内たばこ事業

国内たばこ事業は今後とも、JTグループの利益創出の中核を担います。現行程度の利益水準の維持を目指すとともに、トップライン成長に果敢に挑戦していきます。また、たばこに関する様々な規制が強化される中で、たばこを吸われる方と吸われない方との共存を図り、お客様の満足度向上に努めます。

(2) 海外たばこ事業

海外たばこ事業は引き続き、JTグループの利益成長の牽引役として、力強い成長を継続していきます。この実現に向けて、GFBのブランド価値強化、中核市場への集中、継続的な品質への投資とコスト削減といった基本戦略を着実に実行していきます。

(3) 医薬事業

医薬事業は引き続き、開発品のステージアップとR&Dパイプラインの充実に取り組み、創薬力の強化を図ります。現在、臨床入りしている開発品目を着実にステージアップさせ、世界レベルの新薬の開発に邁進していきます。

(4) 食品事業

食品事業は一層の利益拡大を目指します。収益力の更なる強化により、JTグループ全体の企業価値の向上に貢献していきます。

「JT2008」における資金の使途としては事業投資を最優先し、設備投資等の経常的な事業投資に加え、外部資源の獲得も検討していきます。また、必要に応じて、事業投資に備えた内部留保の拡充を図り、機動的な資金需要に備えていきます。

配当に関しては資本市場における競争力ある株主還元を目指すことを基本方針としています。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、当面、連結配当性向20%を目指し、配当水準の向上を図ります。また、経営の選択肢の拡大を目的とした自社株買いも検討していきます。

ステークホルダーの期待を超える驚き、 喜びの実現を目指して

新中期経営計画「JT2008」においても、当社の経営ビジョンや株主の皆様、お客様、従業員、社会に対する責任をバランス良く高い水準で果たし、その満足度を高めていくことに何ら変更はありません。これらは、企業経営の王道であると考えています。私たちは常に健全な危機意識を持ち、全社一丸となって、着実にこの王道を進んでいきます。そしてその先には必ず、JTの明るい未来が切り拓かれるものと私は確信しています。

今後とも当社の経営に関し、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2006年6月



木村 宏
代表取締役社長