

# 特集：中期経営計画について

Special Feature: Medium Term Management Plan

2003年4月から2006年3月までの中期経営計画「JT PLAN-V」の間には、たばこ増税、マールボロ・ライセンス契約の終了といった大きな環境変化がありました。そうした中、トップライン施策、コスト構造改革に全社を挙げて取り組んだ結果、「JT PLAN-V」に掲げた全社経営目標、各事業目標を全て凌駕する形で達成し、目指す企業像「価値創造ビジネスを多角的に展開するグローバル成長企業」への変貌に向け、一定の基盤を確立することが出来ました。

新中期経営計画「JT2008」において目指すものは、「将来に亘る持続的成長」であり、これまで推進してきた戦略を継承し、更に発展させていきます。2005年度の利益水準は過去最高となりましたが、「JT PLAN-V」の成果は将来に向けた“通過点”と位置づけ、目指す企業像の実現に向けて、今後も持続的成長の実現を目指します。



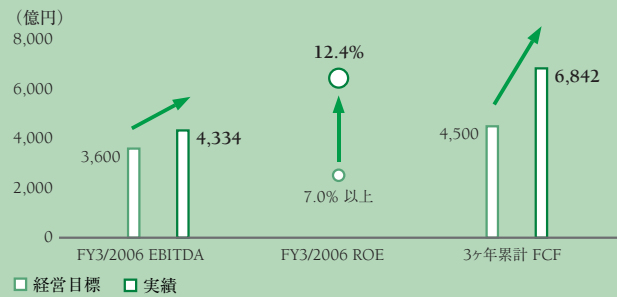
12 前中期経営計画「JT PLAN-V」の総括

14 新中期経営計画「JT2008」の概要

2003年7月のたばこ税の増税、マールボロライセンス契約の終了など、当社事業を取り巻く大きな環境変化に対応するため、2003年8月、「JT PLAN-V」を策定しました。その後、全社を挙げて、環境変化に伴う追加施策を含め、「JT PLAN-V」施策を迅速かつ着実に実行した結果、「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挙げることができました。

### 全社経営目標の達成状況

● 経営目標を全て達成



## 前中期経営計画の総括

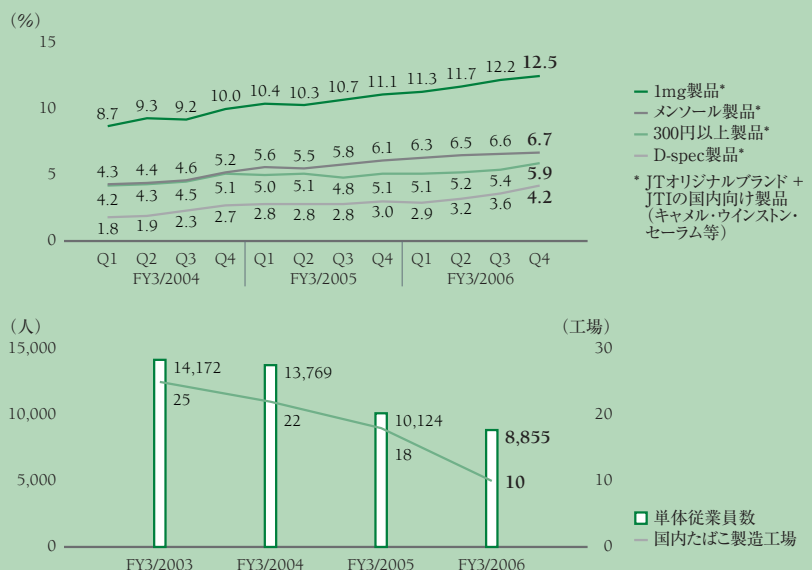
# 「JT PLAN-V」 (2003年度～2005年度)

## Overview of Previous Medium Term Management Plan “JT PLAN-V”

### 国内たばこ事業の達成状況

国内たばこ事業では、利益成長に向けた売上成長戦略とコスト構造の抜本的改革を実施しました。トップラインについては伸張セグメントへの注力、ブランド・ポートフォリオの拡充を積極的に推進し、競争力強化を図りました。コスト構造改革については希望退職、工場の統廃合などを行いました。この結果、「JT PLAN-V」期間における様々な環境変化を克服し、国内たばこ事業は利益成長を実現するとともに、強固な事業基盤を確立しました。

● 利益成長に向けた売上成長戦略とコスト構造の抜本的改革



## 海外たばこ事業の達成状況

海外たばこ事業は名実ともに「利益成長の牽引役」として、目覚ましい成長を遂げました。「JT PLAN-V」の最終年度である2005年度決算において、海外たばこ事業は全社EBITDAの約4分の1を創出し、GFB成長と中核市場に注力する事業戦略が着実な成果をあげています。

### ・GFBおよび中核市場への注力による自律的成長



## 医薬事業、食品事業の達成状況

医薬事業は「世界レベルの新薬となりうる化合物3品目の臨床入り」という事業目標に対し、パイプラインの充実を着実に図り、「JT PLAN-V」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(2006年4月28日現在の臨床開発品は6品目です)。また、世界有数の製薬企業に戦略的導出を推し進め、早期の事業価値実現に向けて一定の成果を上げることができました。

食品事業は「営業黒字の達成」という事業目標を計画より一年前倒しで達成するだけでなく、着実に利益規模を拡大させ、期待以上の成果を挙げることができました。

### 医薬事業

#### ・世界レベルの新薬となりうる化合物3品目の臨床入り

臨床開発品目 (2006年4月28日現在)

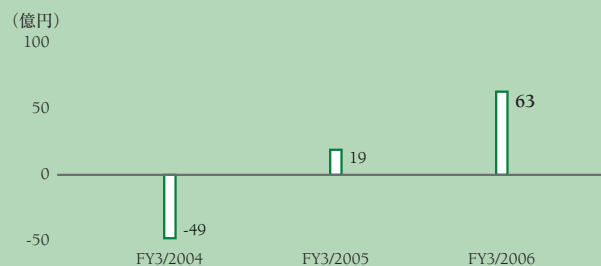
開発名	適応症	開発段階
JTT-705(経口)	脂質代謝異常	国内: PhaseI
JTT-130(経口)	高脂血症	国内: PhaseII 海外: PhaseI
JTK-303*(経口)	抗HIV	国内: PhaseI
JTT-302*(経口)	脂質代謝異常	海外: PhaseI
JTT-305*(経口)	骨粗鬆症	国内: PhaseI
JTT-551*(経口)	2型糖尿病	国内: PhaseI

\*期間中に臨床入りした化合物

### 食品事業

#### ・営業黒字の達成

営業利益(損失)



## 目指す企業像（長期ビジョン）

「JT PLAN-V」における着実な成果を踏まえ、新中期経営計画「JT2008」においても、長期ビジョンにおける目指す企業像として、「価値創造ビジネスを多角的に展開するグローバル成長企業」を掲げていきます。

事業別には国内たばこ事業は「利益創出の中核」として、海外たばこ事業は「利益成長の牽引役」として、長期的にもその役割を果たし続けていきたいと考えています。医薬事業は、高い研究開発力を背景に長期的には柱事業として、安定的な収益貢献を目指していきます。食品事業は総合食品メーカーとして、世界水準の競争優位性の確立を目指していきます。

## 新中期経営計画の概要

### 「JT2008」(2006年度～2008年度)

New Medium Term Management Plan “JT2008”

#### 「JT2008」の位置づけ

「JT PLAN-V」策定時と同様、当社を取り巻く事業環境は厳しさを増しており、まさにこれからが持続的成長の実現に向けた正念場であると考えています。「JT PLAN-V」の達成は、当社が目指す「価値創造ビジネスを多角的に展開するグローバル成長企業」の実現に向けた通過点であり、「JT2008」では、これまで推進してきた戦略を継承し、更に発展させていきます。

「JT2008」は様々な環境変化を克服し、将来に亘る持続的な成長を実現するために、「組織力、人的競争力、事業基盤の充実・強化といった、将来に向けた投資を積極的に行う3年間」と位置づけています。

#### 「JT2008」の主要テーマ

「JT2008」の主要テーマは「今後想定される様々な環境変化を克服し、将来に亘る持続的な成長を目指す」です。

国内たばこ事業は2008年度においても現行程度の利益水準を目指し、「利益創出の中核」であり続けること、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」となることを目指します。医薬事業は開発品の着実なステージアップとR&Dパイプラインの充実、食品事業は収益力の更なる強化をそれぞれ目指します。

以上のような各事業の貢献を踏まえ、2008年度の全社EBIT-DAについては、2005年度実績と比べ、約200億円の増益を目指しています。

## 「JT2008」における各事業の方向性

### 国内たばこ事業の方向性

国内たばこ事業は、JTグループの「利益創出の中核」として、今後の販売数量減の影響を緩和し、現行程度のEBITDA水準を目指していきます。

商品戦略、流通戦略、営業戦略を着実に推進するとともに、生産性の向上についても不断の取り組みを行っていきます。なお、成人識別機能付自動販売機の運用が2008年度から開始される予定です。円滑な導入と運用に向けた取り組みはもちろんのこと、導入コストは必要最小限に抑えるよう、努めていきます。

また、たばこを吸う方と吸われない方の共存に向けた取り組みを強化し、国内市場におけるリーディング・カンパニーとしての責務を果たしていきます。

「利益創出の中核」として、現行程度の利益水準を目指す

→ 販売数量減の影響を緩和し、現行程度のEBITDA水準を目指す

#### 《成長戦略》

##### 商品戦略

- 伸張セグメントへの効果的な新製品投入
- 中核ブランドの価値向上 (例:「マイルドセブン」ファミリーのデザイン変更)
- D-specに代表される高付加価値商品の開発・市場投入を通じた単価向上
- ブランド・エクイティに見合ったブランド・ポートフォリオの追求

##### 流通戦略

- コンビニエンスストア・チャネルなど、成長販路への活動強化

##### 営業戦略

- One-to-Oneマーケティングによるコミュニケーション効果の効率改善  
—顧客プロフィールの正確な把握を通じた効果的なアプローチ

#### 《生産性の向上》

- 需給変化に対応する柔軟な製造体制に向けた高速巻上機 (10,000回転/分 以上) の導入

#### 《成人識別機能付自動販売機の円滑な導入と運用》

#### 《たばこを吸われる方と吸われない方の共存に向けた積極的な取り組み》

## 海外たばこ事業の方向性

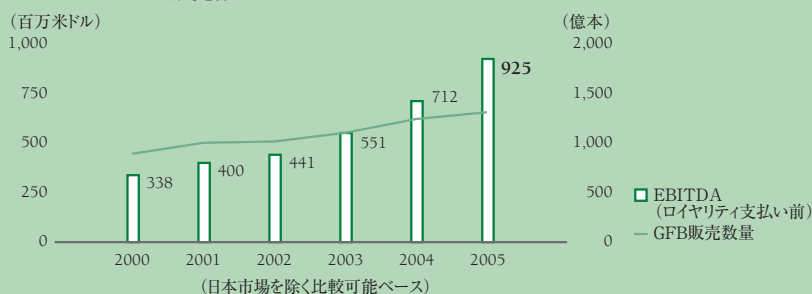
海外たばこ事業は「利益成長の牽引役」として、更なる利益成長を目指していきます。

「利益成長の牽引役」として業界内でトップレベルの自律的成長を継続  
→ 期間中の「EBITDA成長率で年平均10%台半ば」を目指す

《一貫した基本戦略の着実な実行によるトップライン成長の実現、利益基盤の強化》

- GFBブランド価値の強化
- ブランド・ポートフォリオの活用と展開
- 販売接点での競争力向上
- 中核市場への集中
- 継続的な品質への投資とコスト節減努力

### EBITDAとGFB販売数量



## 医薬事業の方向性

医薬事業は「JT PLAN-V」の戦略を踏襲し、現状の臨床開発品の着実なステージアップを図りつつ、創薬研究の推進によるR&Dパイプラインの一層の充実に取り組んでいきます。

開発品の着実なステージアップとR&Dパイプラインの充実

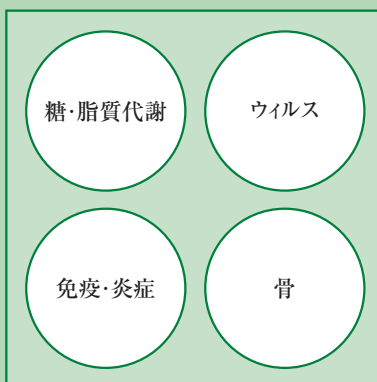
《臨床開発品の着実なステージアップ》

《創薬研究の推進によるR&Dパイプラインの一層の充実》

《戦略的な導出入機会の探索》

期間中の研究開発費の水準:パイプラインのステージアップにより、期間中に700億円程度を想定

### 重点研究領域



## 食品事業の方向性

食品事業は総合食品メーカーとしての基盤を確立することを目指します。具体的には、柱事業として、2008年度連結売上高営業利益率3.5%以上を目指していきます。

### 総合食品メーカーとしての基盤を確立

→ 柱事業として、2008年度連結売上高営業利益率3.5%以上を目指す

#### 《基本戦略》

- 競争優位性の確立
- 総合食品メーカーとしてのシナジーの確立
  - \* 更なる収益力ある成長に向けたM&Aも推進

#### 《事業領域》

- 飲料事業： 「JT PLAN-V」の戦略を踏襲・発展することにより、事業価値の更なる増大を実現
- 加工食品事業： 増収・増益トレンドを維持しつつ、優良とされる事業構造を確立（冷凍加工食品、ベーカリー、チルド加工食品、常温加工食品）
- 調味料事業： 素材系調味料の事業基盤の強化・拡大、組立調味料メーカーとしての基盤を確立

## 全社共通

全社共通課題としては、強靱な企業体質を目指し、組織力の強化、保有資産の最適化を推進していきます。

### 強靱な企業体質を目指して

#### 《人的競争力・組織力の強化》

- 新人事制度（2006年4月～）の円滑な運用・定着
- 次代を担う人材の発掘・育成

#### 《保有資産の最適化》

- 2006年3月31日現在の遊休不動産（JT単体）  
固定資産評価額 849億円（簿価 127億円）

#### 《不断のコスト削減努力》

### 社会との共生

- たばこを吸われる方と吸われない方の共存に向けた積極的な取組み
- 地球環境保全に対する取組み
- 地域社会との関係強化