



# 日本たばこ産業株式会社 アニュアルレポート 2013

2013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、資源配分方針及び戦略フレームワーク
- 013 経営計画2013
- 014 業績指標

## Operation & Analysis

- 020 業界概要
  - 020 たばこ事業
  - 022 医薬、飲料、加工食品事業
- 024 事業概況
  - 024 たばこ事業の役割
  - 026 海外たばこ事業
  - 032 国内たばこ事業
  - 036 医薬、飲料、加工食品事業の役割
  - 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 CSR
- 058 コーポレート・ガバナンス

## Financial Information

- 076 財務概況
- 084 連結財務諸表等

## Fact Sheets

- 142 Fact Sheets

## Shareholder Information

- 170 株式情報

## Other Information

- 174 JTグループの歴史
- 178 規制及び重要な法令
- 182 訴訟
- 184 役員、監査役及び執行役員
- 185 会社概要



For more information,  
please visit  
[www.jt.com](http://www.jt.com)

# Financial Highlights

財務ハイライト (2013年3月31日終了年度)

## 調整後 EBITDA

(億円)

6,221

7.8%増

## 配当性向

(%)

37.6

7.9ppt増

## 調整後 EPS

(円)

173.65

13.8%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」「予想しています」「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

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。





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、資源配分方針及び戦略フレームワーク
013	経営計画2013
014	業績指標



*Our “4S” model continues to deliver strong business results and shareholder return improvements*

**Our unique “4S” model, resource allocation policy and strategic framework continue to deliver strong business results and shareholder return improvements.**

# At a Glance

当社グループの事業について(2013年3月31日終了年度)<sup>1)</sup>

当社グループは、70か国以上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か国以上で販売されており、Winston、CamelやMild Seven – 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。

海外たばこ事業は当社グループ利益<sup>2)</sup>の5割以上を創出しています。買収に加え、グローバル・フラッグシップ・ブランドに注力したトップライン、ブランド・エクイティ投資、及び値上がが牽引し、海外たばこ事業は力強い成長を達成してきました。また、バランスの取れたブランドポートフォリオを有し、アップトレーディング、ダウントレーディング双方の局面において、お客様の価格に対する志向の変化に対応しています。

### 優先事項

- 質の高いトップライン成長:
  - GFBに注力したブランド・エクイティ強化の継続
  - 主要市場におけるシェアの維持・拡大
- 収益基盤の拡大:
  - 地理的拡充
  - 新製品カテゴリの創出
- 不断のコスト改善

### 業績サマリー

総販売数量 (億本)	対前年増減
4,365	+2.5%
GFB販売数量 (億本)	対前年増減
2,688	+4.8%
自社たばこ製品売上収益 (百万US\$)	対前年増減
11,817	+5.4%
調整後EBITDA (百万US\$)	対前年増減
4,302	+9.1%

## 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60%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<sup>2)</sup>の約45%を生み出しています。2012年度においては日本市場で85品を超える銘柄の取り扱いがありました。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。

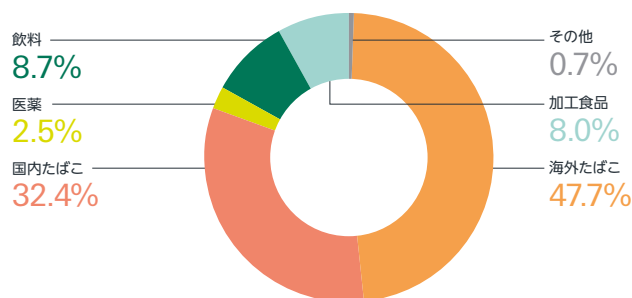
### 優先事項

- 質の高いトップライン成長:
  - 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
  - 更なるシェアの拡大
  - 新製品カテゴリの創出
- 不断のコスト改善

### 業績サマリー

総販売数量 (億本)	対前年増減
1,162	+7.2%
自社たばこ製品売上収益 (億円)	対前年増減
6,540	+6.9%
調整後EBITDA (億円)	対前年増減
2,813	+7.3%

事業別の売上収益構成比率



## 医薬事業

医薬事業は、R&Dへの注力を継続しながら、収益基盤の更なる強化を目指します。

### 優先事項

- 後期開発品の迅速且つ円滑な上市
- 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

### 業績サマリー

売上収益 (億円)	対前年増減 (億円)
532	+58
調整後EBITDA (億円)	対前年増減 (億円)
-127	-27

## 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、グループへの更なる利益貢献を目指します。

### 優先事項

- ルーツの更なる強化
- ルーツに次ぐブランドとして桃の天然水の育成
- 質の高い自販機オペレーションの更なる強化

### 業績サマリー

売上収益 (億円)	対前年増減 (億円)
1,855	-33
調整後EBITDA (億円)	対前年増減 (億円)
124	-22

## 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。

### 優先事項

- 引き続きステープルに注力し、利益率を着実に向上
- 自社の独自技術とお客様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

### 業績サマリー

売上収益 (億円)	対前年増減 (億円)
1,687	-19
調整後EBITDA (億円)	対前年増減 (億円)
74	+19

1 海外たばこ事業は1-12月期  
2 連結調整後EBITDA

# 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／3月31日終了年度

	2009 (日本基準)	2010 (日本基準)	2011 (IFRS)	2012 (IFRS)	億円 2013 (IFRS)
<b>連結会計年度:</b>					
<b>売上高／売上収益(注1)</b>	68,323	61,347	20,594	20,338	<b>21,202</b>
海外たばこ	31,183	26,336	9,635	9,663	<b>10,107</b>
国内たばこ	32,005	30,428	6,658	6,462	<b>6,871</b>
医薬	568	441	441	474	<b>532</b>
食品	4,360	3,947	3,675	3,594	<b>—</b>
飲料				1,888	<b>1,855</b>
加工食品				1,707	<b>1,687</b>
その他	208	195	185	146	<b>150</b>
<b>調整後売上高／自社たばこ製品売上高(注2)</b>					
海外たばこ	10,808	9,068	8,878	8,946	<b>9,431</b>
国内たばこ	6,488	6,160	6,322	6,119	<b>6,540</b>
<b>営業利益(注3)</b>	3,638	2,965	4,013	4,592	<b>5,324</b>
海外たばこ	1,748	1,369	2,259	2,524	<b>2,895</b>
国内たばこ	1,883	1,987	2,023	2,093	<b>2,413</b>
医薬	10	(136)	(133)	(135)	<b>(162)</b>
食品	(115)	(137)	(36)	20	<b>—</b>
飲料				45	<b>24</b>
加工食品				(25)	<b>(58)</b>
その他	96	105	(99)	90	<b>212</b>
<b>EBITDA／調整後EBITDA(注3、4)</b>	6,462	5,267	5,220	5,771	<b>6,221</b>
海外たばこ	3,380	2,777	2,779	3,148	<b>3,433</b>
国内たばこ	2,723	2,513	2,472	2,623	<b>2,813</b>
医薬	49	(97)	(98)	(100)	<b>(127)</b>
食品	170	145	177	200	<b>—</b>
飲料				146	<b>124</b>
加工食品				54	<b>74</b>
その他	131	133	(110)	(98)	<b>(96)</b>
<b>減価償却費(注4)</b>	2,824	2,302	1,180	1,188	<b>1,165</b>
<b>当期純利益／当期利益(親会社所有者帰属)(注5)</b>	1,234	1,384	2,433	3,209	<b>3,436</b>
<b>フリー・キャッシュ・フロー(FCF)(注6)</b>	2,402	2,507	3,004	4,513	<b>3,160</b>



億円

	2009 (日本基準)	2010 (日本基準)	2011 (IFRS)	2012 (IFRS)	2013 (IFRS)
<b>連結会計年度末:</b>					
総資産／資産	38,798	38,726	36,552	36,670	<b>38,526</b>
有利子負債(注7)	9,961	8,743	7,091	5,024	<b>3,272</b>
負債	22,555	21,493	20,539	19,524	<b>19,606</b>
純資産／資本	16,243	17,233	16,013	17,146	<b>18,920</b>
<b>主要財務指標:</b>					
ROE(注8)	6.8%	8.6%	15.3%	20.3%	<b>20.0%</b>
使用総資本事業利益率(ROA)(注9)	8.4%	7.8%	10.9%	12.7%	<b>14.3%</b>
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率(注10)	40.0%	42.6%	41.7%	44.6%	<b>46.9%</b>
<b>1株当たり情報:(単位:円)</b>					
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11、12)	12,880	14,449	25,407	168.44	<b>180.99</b>
1株当たり純資産／1株当たり親会社所有者帰属持分(注12)	162,088	172,140	160,180	858.09	<b>993.75</b>
1株当たり配当金(注12)	5,400	5,800	6,800	50	<b>68</b>
のれん償却影響調整後配当性向／配当性向(注13)	22.6%	23.6%	26.8%	29.7%	<b>37.6%</b>

(注) 1. (日本基準): 2009-2010: 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. 2010-: 海外たばこ事業はロイヤリティ支払前、国内たばこ事業はロイヤリティ受取前に変更し、全社共通経費の配分方法を一部変更  
4. (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  
5. (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  
6. 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/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

7. 有利子負債にリース債務を含む  
8. (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  
9. ROA=(営業利益+金融収益)/総資本  
10. (日本基準): 自己資本比率  
(IFRS): 親会社所有者帰属持分比率  
11. (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  
12. 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、前年度の期首(2011年4月1日)に当該株式分割が行われたと仮定して算定した数値  
13. (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  
14. 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



Hiroshi Kimura  
Chairman of the Board



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

皆様のもとにアニュアルレポートをお届けし、2013年3月期のJTグループの成果をご報告できることを大変喜ばしく思います。昨年度は、当社株式の売り出しを通じて、多くの新しい株主様をお迎えすることができ、私共にとって特別な意義を持つ1年となりました。

### 当社株売り出しの円滑な完了について

日本政府が保有する当社株式の内、当社発行済み株式総数の約17%に当たる約3億3千3百万株の売却が行われました。これに合わせて、私共は、株主還元及び資本効率の向上に加え、この売り出しによる株式市場への影響を緩和する観点から、総額約2,500億円の自社株買いを実施しました。結果として、7,500億円相当の株式が市場へ売却されることとなり、その規模の大きさにもかかわらず円滑に完了しております。この売り出しを通じ、2013年3月末の株主数は、前年同期と比較して3倍以上の約19万名へ大幅に増加しました。

これは、私共の経営理念、戦略、そして持続的利益成長を目指す決意にご賛同いただけた結果であると考えております。今後ともJTグループをご支持下さる株主の皆様方のご期待に沿うべく、あるいは期待を上回るべく強い意志を持って経営に臨んでまいります。

### 好調な事業実績

昨年度、当社グループの業績は引き続き力強いものとなりました。調整後EBITDAは、為替一定ベースで15.1%、為替のマイナス影響を加味しても7.8%と高い成長を遂げました。この業績を牽引したたばこ事業は、強固なブランドポートフォリオと収益基盤の拡充を背景にトップライン成長を達成しました。また、医薬事業では、当社のオリジナル化合物を含む新薬の上市を初めて実現し、飲料事業は、過去最高の販売数量を達成し、加工食品事業は、ステープル製品のトップラインのモメンタムを確立しました。

### 株主還元の向上

株主の皆様への還元についても向上しております。年度当初の予想を超える利益成長を見込む中、2度に亘って配当金予想を上方修正しました。この結果、配当性向は年度当初の目標を上回り、前年度から7.9ポイント向上して37.6%となりました。一株当たり配当金については、前年度から18円、率にして36%増と大幅に増加しております。加えて、調整後EPSは、利益成長により為替一定ベースで27.3%、為替の影響を含む財務報告ベースでは13.8%の成長を遂げました。

### コーポレートガバナンスの強化

グローバル企業としてコーポレートガバナンスの強化にも継続的に取り組んでいます。2012年度には、岡素之氏、幸田真音氏の2名を独立社外取締役として招聘しました。豊富な経験に裏打ちされた見識は、取締役会の意思決定の質及び透明性を一層高めてくれました。

また、資本市場とのより適切なコミュニケーションを引き続き追求しております。現在、JTグループの事業年度を1月開始、12月終了へと統一すべく準備を進めています。取締役会での機関決定に加え、株主の皆様にご承認いただく必要がありますが、2015年1月から、新たな事業年度期間の開始を目指しています。事業年度の統一を通じ、よりタイムリーにグループの業績をお届けすることができるものと考えております。

更には、企業の社会的責任を果たすべく、その取り組みにも一層注力しています。社会への貢献を高めることで、地域社会との共生に努めてまいります。

### 将来に向けて

JTグループの2012年度の成果は、自負できるものでありました。この成果は、従業員一人ひとりの尽力、またステークホルダーの皆様のご支援なくしては成し遂げられなかったものです。この場をお借りして感謝申し上げます。

グローバルなビジネス環境は引き続き不透明なものと言えます。経済状況は不安定であり、地政学的リスクは高まっています。また、私共が事業展開している業界では、規制強化、お客様ニーズの多様化、競争激化といった動きが見られます。このような課題はあるものの、これまでの実績からもお分かりいただける通り、これまで培ってきた変化への対応力を発揮することで、JTグループは、中長期的に亘って持続的な利益成長を果たすことができると確信しています。この事業パフォーマンスに対する確信に基づき、株主還元の向上を前倒しすることとしました。具体的には、配当性向50%の到達目標時期を、これまでお伝えしてきたものから1年早め、2015年度にしています。

株主の皆様を含む全てのステークホルダーの方々のために、将来に亘って力強い実績をお届けし、持続的利益成長を通じた企業価値の向上を継続できるよう、最大限の努力を投じてまいります。

# 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

私共の4Sモデルは、お客様、株主、従業員、社会の4者のステークホルダーの利益をバランス良く実現しながら、満足を提供し続けていくことを目指しているという点で、特色ある経営理念であると考えています。この4Sモデルこそが、競争優位性を確保し続けることを可能とするものと確信しております。

また、長期的視点に立つ資源配分方針と戦略は、持続的利益成長を追求する上で不可欠な要素であると認識しています。この資源配分方針と戦略に基づいて実施してきた過去の投資が、次々と結実しています。2012年度においても、質の高いトップライン成長重視の戦略によって事業モメンタムを維持しつつ、事業及び人財への投資を緩めることなく実行しました。その結果、全ての主要利益指標で年度当初の予想を上回る力強い業績を達成するとともに、更に重要視する将来に向けての成長モメンタムの強化を図ることができました。

### 各事業の成果

海外たばこ事業においては、ブランドエクイティの向上、収益基盤の拡充に引き続き努め、多くの市場で総需要が弱含む中、対前年で販売数量増を実現しました。また、ほぼ全ての主要市場において販売シェアが伸長し、私共の高い競争力を改めて確認することができました。好調な販売数量と値上げ効果により、売上収益及び利益の成長を達成しています。また、Gryson、Nakhlaの2つの買収を完了し、製品ポートフォリオ、地理的基盤双方で一層の拡充を図り、今後の成長モメンタムを更に強固なものとすることができました。



国内たばこ事業では、震災影響から着実に回復し、販売シェアは12ヶ月ベースでは、59.6%と前年から4.7ポイント改善しました。またこの2月と3月の単月販売シェアは、60%に到達しました。ブランドエクイティ投資及び卓越した営業力を背景に主要ブランドが堅調に推移し、総需要の減少が継続する中でも販売数量を増加させ、その結果、利益も伸長させることができました。

たばこ事業では、将来の成長に向けて、Mild SevenのMEVIUSへの進化という、大胆かつ将来を展望した施策を展開しております。この施策は、MEVIUSを将来No.1グローバルプレミアムブランドへ育成し、ブランドポートフォリオの更なる強化を目指すものです。その実現に向け、ブランド名称の変更、洗練されたパッケージデザインの導入、製品ラインアップの拡張という3つの基本戦略を掲げています。Mild Sevenが長年トップブランドの地位を保持してきた日本市場においても、この2月にMEVIUSへの移行を完了しております。移行後のMEVIUSの好調な販売実績から、大いに手応えを感じているところです。グローバルベースでの成功を目指して、MEVIUSのエクイティ向上に取り組んでまいります。

医薬事業では、私共のオリジナル新薬JTK-303を含む抗HIV薬「スタリビルド配合錠」の上市を果たし、収益基盤の確立に向けて大きな進展を遂げることができました。本配合錠は米国での承認を経て導出先が販売を開始しており、欧州等でも承認を取得しています。加えて、日本でも承認を取得し、5月に販売を開始しました。2012年度におけるその他の後期開発品の進展としては、国内での高リン血症治療薬、スギ花粉症免疫療法薬、米国・欧州でのMEK阻害剤(trametinib)の承認申請を当社グループ又は導出先が実施しました。なお、2013年5月には導出先からMEK阻害剤(trametinib)の米国での承認取得が発表されました。

飲料事業では、当社ブランド製品の販売数量が過去最高を記録しました。その牽引役は、日本の缶コーヒーセグメントで引き続き高い人気を誇るルーツであり、積極的なラインアップの充実と営業展開により、飲料事業の中核ブランドとして、ブランドエクイティの向上に努めました。

加工食品事業においては、ステーブルに注力しました。ステーブルの売上収益は対前年12.4%と大きく成長し、この戦略の有効性を確認することができました。ステーブルのパフォーマンスにより、加工食品事業全体の利益率は着実に改善しております。

### 今後の見通し

昨年度の力強い実績を通じ、4SモデルがJTグループの持続的成長の原動力であることに、一層自信を深めることができました。私達の経営理念、資源配分方針、戦略は、これまでのJTグループの業績の礎であり、今後も変わることはありません。引き続き4Sモデルに則り、戦略を着実に実行していくことで、各事業ともそれぞれの中長期目標を達成してまいります。

海外たばこ事業は、強固なブランドポートフォリオとバランスの取れた地理的ポートフォリオを活かしグループの利益成長を牽引していきます。国内たばこ事業は、確固としたNo.1販売シェアを背景に引き続き高い利益を創出していきます。医薬事業、飲料事業、加工食品事業は、中期的にグループへの利益貢献を果たすべく、その基盤強化に努めてまいります。各々の事業が役割を果たし、JTグループが中長期に亘って力強い業績をお届けし続けられるよう経営に努めてまいります。



# Management Principle, Resource Allocation Policy and Strategic Framework

## 経営理念、資源配分方針及び戦略フレームワーク

4Sモデル、資源配分方針、戦略フレームワークが力強い事業業績と株主還元を向上を牽引しています。4Sモデルの追求と事業投資が持続的成長を可能にし、中長期に亘る継続的な企業価値の向上を実現すると確信しています。

### 経営理念

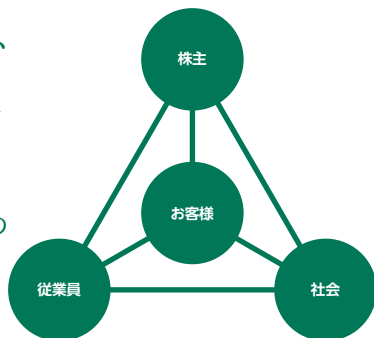
#### 4Sモデル

私共の経営理念は4Sモデルの追求であり、この4SモデルがJTグループ形作っています

4Sモデルの追求とは、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者に対する満足度を高めていくことです。

この経営理念に則り、お客様へ新たな価値を提供し続けることで、中長期に亘る持続的な成長が可能となります。その実現に向けて、私共の製品やオペレーションに新たな価値を付加すべく、しっかりと事業への投資を行っていきます。私共は、4Sモデルの追求が、持続的成長を通じた企業価値の向上に繋がり、全てのステークホルダーの共通利益となるベストなアプローチであると確信しています。

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者に対する満足度を高めていく



### 資源配分方針

資源配分に当たっては、持続的成長を支える事業投資を最優先しています。同時に、株主還元の向上にもコミットしており、その目的に適った資金の活用も行っていきます。事業投資の実行と株主還元の向上をバランス良く実現していきたいと考えています。

### 事業投資

今後も、海外たばこ事業はグループの利益成長を牽引し、国内たばこ事業は高い収益性を強化していきます。資源配分においては、たばこ事業の競争力向上に資する投資を優先的にしていきます。

医薬事業、飲料事業、加工食品事業については、将来の利益貢献度を高めるべく基盤強化に向けた投資を行っていきます。

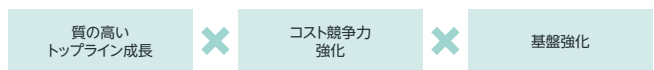
### 株主還元

株主還元の向上にも注力しています。特に配当性向と調整後EPS成長率を重視しており、この2つの指標についてはターゲットを設定することで、株主還元強化を推進しています。

配当性向はグローバルFMCGプレイヤーをベンチマークとし、これに比肩する水準を目指しています。調整後EPSについては、事業成長による向上を目指しますが、目標達成を補完する手段として、必要があれば、自社株買いも検討します。

### 戦略フレームワーク

JTグループは、3つの柱からなる戦略フレームワークを設定し、持続的成長の実現を図っています。各事業は、このフレームワークに基づき、個別の戦略を展開しています。



戦略フレームワークの中でも「質の高いトップライン成長」をより重視しており、成長している、あるいは今後成長が見込まれるブランドや製品カテゴリーに注力し、付加価値の高い製品を創出していきます。

また、「コスト競争力強化」を掲げ、効率的な組織運営を確立することで、収益力並びにキャッシュ創出能力を高めていきます。品質に妥協することなく事業コスト、コーポレートコストの双方を最適化していきます。

加えて、「基盤強化」のために、不断の改善に取り組んでいきます。また、事業の礎である従業員への投資に加え、多様な人材のコラボレーションを推進していきます。

# Business Plan 2013

## 経営計画2013

JTグループの経営計画は、変化への対応力強化の観点から、期間を3年とする1年毎のローリング方式としています。これにより、事業環境の変化を中期的な事業計画に柔軟に反映させます。一方で、経営理念である「4Sモデル」は不変のものです。2014年3月期を初年度とする経営計画2013は4Sモデルに則り、主に次の事項を掲げています。

### 1

#### 4Sモデルを追求し、 中長期に亘る持続的利益成長を目指す

- ステークホルダーに対する責任を果たす
  - お客様に対し、新しい価値を提供
  - 株主の皆様に対し、競争力ある株主還元を実現
  - 従業員に対し、成長できる場の提供
  - 社会に対し、CSRの活動を強化
- 引き続き中長期に亘る持続的利益成長を目指す
- 資源配分方針、戦略フレームワークに変更なし

### 2

#### 変化への対応力を強化

- 不安定な経済、地政学的リスクの高まり、規制の強化など事業を取り巻く環境は引き続き不透明
- 自らの意志によって自己改革を行ってきた歴史を土台に、変化への対応力を更に進化させ、不透明な環境を乗り越える

連結配当性向  
2013年度見込み

# 40.3%

### 3

#### 成長への意志と株主還元強化への コミットメントを目標に反映

- 全社利益目標は、前経営計画から変更なし
- 連結配当性向50%達成の目標時期を1年早め、株主還元改善を加速

#### 全社利益目標

調整後EBITDA成長率(為替一定)

- 中長期に亘って年平均mid to high single-digit 成長を目指す

#### 株主還元

連結配当性向

- 2013年度に連結配当性向40%を実現し、その後、2015年度に50%の達成を目指す

調整後EPS成長率(為替一定)

- 中長期に亘って年平均high single-digit 成長を目指す

### 4

#### 2013年度は過去最高益を更新する見込み

- 調整後EBITDA(為替一定)は6.1%成長
- 財務報告ベースの調整後EBITDAは過去最高益を見込む
- 株主還元についても引き続き強化

#### 全社利益

	2012年度 実績	2013年度 見込み	成長率	成長率 (為替一定)
調整後EBITDA(億円)	6,221	7,300	+17.3%	+6.1%

#### 株主還元

	2012年度 実績	2013年度 見込み	増減
連結配当性向	37.6%	40.3%	+2.7ppt
一株当たり配当金(円)	68	92	+24 (+35.3%)

# Performance Measures

## 業績指標

経営計画2013において、調整後EBITDA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2013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EBITDA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

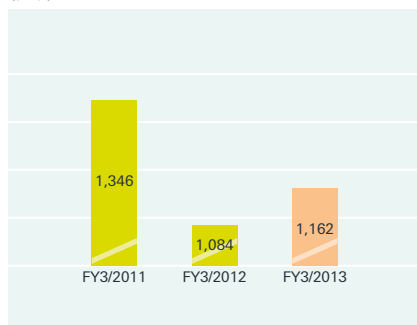
### 海外たばこ事業 (億本)



**+2.5%** 増加し、4,365億本

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)



**+7.2%** 増加し、1,162億本

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)



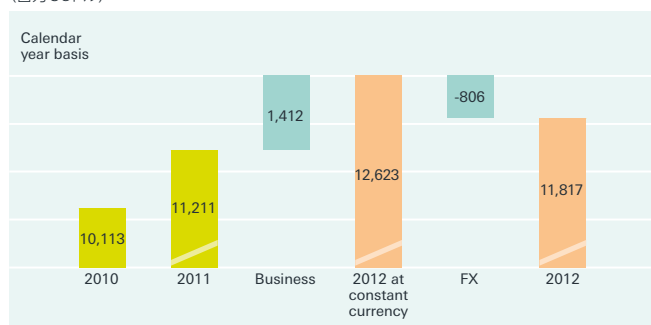
**+4.8%** 増加し、2,688億本

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

以下の各財務数値はIFRSに基づくものです。

## 自社たばこ製品売上収益

### 海外たばこ事業 (百万USD)



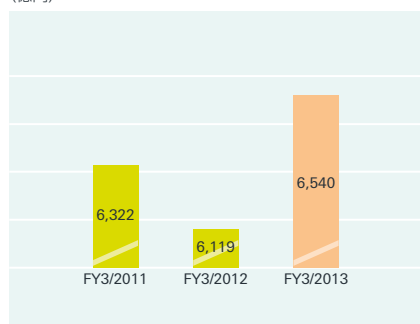
**+12.6%**      **+5.4%**

増加し、12,623百万USD  
(為替一定ベース)

増加し、11,817百万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。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)

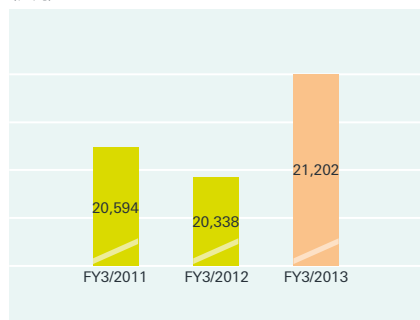


**+6.9%**      増加し、6,540億円

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)



**+4.2%**      増加し、21,202億円

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。

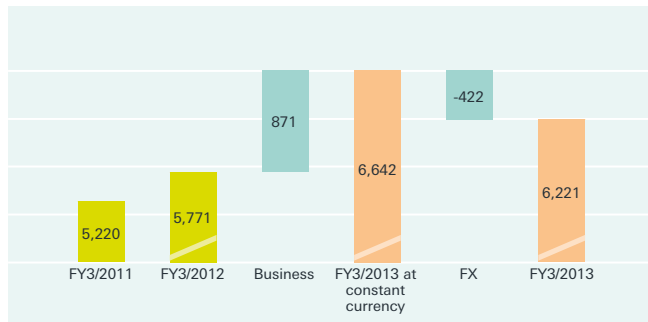
# Performance Measures *continued*

## 業績指標

以下の各財務数値はIFRSに基づくものです。

### 調整後EBITDA

調整後EBITDA  
(億円)



**+15.1%**

増加し、6,642億円(為替一定ベース)

**+7.8%**

増加し、6,221億円(為替影響込み)

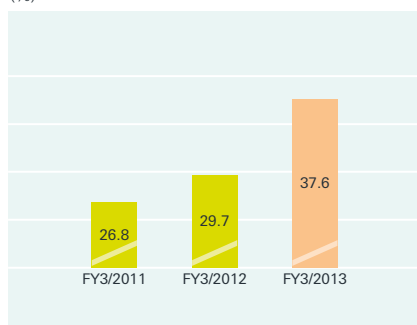
営業利益から、減価償却費及び償却費、調整項目(収益及び費用)\*を除いたもの。

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。

\* 数値はIFRS基準

### 連結配当性向

連結配当性向  
(%)



7.9ppt増加し **37.6%**

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。

**2,500** 億円

2013年3月31日終了年度に実施した自社株買い



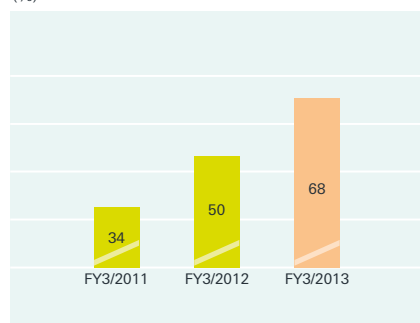
# CAGR 26%

一株当たり配当金の過去5年間の年平均成長率

以下の各財務数値はIFRSに基づくものです。

## 一株当たり配当金

一株当たり配当金  
(%)

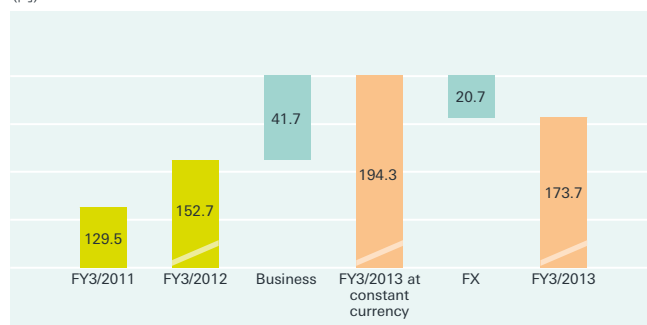


**+36%** 増加し、68円

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)



**+27.3%** 増加し、194.3円(為替一定ベース)      **+13.8%** 増加し、173.7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。