

2009年4月30日

イレブン  
中期経営計画「JT - 11」策定

JT（本社：東京、社長：木村 宏）は、長期的に目指す企業像である「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」の実現に向け、これまで推進してきた戦略を継承し、さらに発展させるため、2011年度までの3年間についての中期経営計画「JT - 11」を策定しました。

「JT2008」期間中は、英国の Gallaher Group Plc（現 Gallaher Group Ltd.）及び、加ト吉グループを買収する等、積極的な外部資源の獲得により事業基盤を拡大し、目標を大幅に上回る利益水準を達成することができました。

「JT - 11」では、この3年間で「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」期間と位置付けています。「JT - 11」の全社目標は、「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」とし、この目標に向かって、国内たばこ事業、海外たばこ事業、医薬事業、食品事業において、持続的成長に向けた取り組みを進めてまいります。

当社グループでは、「自然・社会・人間の多様性に価値を認め、お客様に信頼される『JT ならではのブランド』を生み出し、育て、高め続けていくこと」をミッションと定め、私たち一人ひとりが、お客様を第一に考え、誠実に行動すること、あらゆる品質にこだわり、進化し続けること、JT グループの多様な力を結集することを通じて、キャッシュ・フローを増大させ、企業価値の増大を図り、当社グループを取り巻く様々なステークホルダーの方々の信任を得られる経営に今後とも努めてまいります。

「JT - 11」期間中における全社目標及び各事業目標については、次のとおりです。

全社目標	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。
各事業目標	
国内たばこ事業	2009年度 EBITDA 水準の維持を目指す。
海外たばこ事業	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	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	2009年度 EBITDA +100 億円を目指す。

※ 競争力ある事業構造の構築を目指して、国内たばこ製造工場3工場（盛岡工場、米子工場及び、小田原工場）について廃止することを本日決定しております。詳細については、本日（4月30日）公表の「国内たばこ工場（盛岡工場、米子工場、小田原工場）の廃止について」をご参照ください。

※ 「JT - 11」の詳細については、本公表資料の添付資料「中期経営計画『JT - 11』」をご参照ください。

※ 2009年度の連結業績予想に関しては、本日（4月30日）公表の「平成21年3月期決算短信」及び「2009年3月期決算短信添付資料」をご参照ください。

以上

## (将来に関する記述等についてのご注意)

本資料に記載されている、当社又は当社グループに関連する見通し、計画、方針、経営戦略、目標、予定、事実の認識・評価等といった、将来に関する記述は、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の日付時点における予測、期待、想定、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。また、見通し・予想数値を算定するためには、過去に確定し正確に認識された事実以外に、見通し・予想を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を使用しております。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ありません。また、あらたな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常に当社が将来の見通しを見直すとは限りません。これらの記述ないし事実又は前提（仮定）が、客観的には不正確であったり将来実現しないという可能性の原因となりうるリスクや要因は多数あります。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事ができます。（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、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
- (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

# 中期経営計画「JT-11」

(2009年度～2011年度)



## 当資料取扱上の注意点

### 将来に関する記述等についてのご注意

本資料に記載されている、当社又は当社グループに関連する業績見通し、計画、方針、経営戦略、目標、予定、事実の認識・評価等といった、将来に関する記述は、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の日付時点における予測、期待、想定、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。また、見通し・予想数値を算定するためには、過去に確定し正確に認識された事実以外に、見通し・予想を行うために不可欠となる一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述ないし事実または前提(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ありません。また、あらたな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常に当社が将来の見通しを見直すとは限りません。これらの記述ないし事実または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり将来実現しないという可能性の原因となりうるリスクや要因は多数あります。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、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
- (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料費の変動

## 2009年3月期 実績

海外たばこ事業におけるトップライン成長の継続に加えGallaherの連結等により、売上高、EBITDAは増収・増益  
過去最高を達成

(単位: 億円)

	2008年3月期 実績	2009年3月期 実績	増減
税込売上高	64,097	68,323	4,225 (6.6%増)
税抜売上高*	20,683	22,951	2,267 (11.0%増)
EBITDA	6,020	6,462	441 (7.3%増)
営業利益	4,305	3,638	△ 667 (15.5%減)
経常利益	3,626	3,075	△ 550 (15.2%減)
当期純利益	2,387	1,234	△ 1,153 (48.3%減)

【参考: のれんの償却影響を除く主要利益】

営業利益	4,344	4,693	348 (8.0%増)
経常利益	3,665	4,130	465 (12.7%増)
当期純利益	2,425	2,289	△ 136 (5.6%減)

\*国内たばこ事業における輸入たばこ、海外たばこ事業における物流事業を除く

3

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## 2010年3月期 業績予想

中期経営計画「JT-11」の基点となる2010年3月期の業績予想

(単位: 億円)

	2009年3月期 実績	2010年3月期 見込	増減
税込売上高	68,323	60,000	△ 8,323 (12.2%減)
調整後税抜売上高*	22,436	19,850	△ 2,586 (11.5%減)
EBITDA	6,462	4,750	△ 1,712 (26.5%減)
国内たばこ事業	2,722	2,460	△ 262 (9.7%減)
海外たばこ事業	3,379	2,090	△ 1,289 (38.2%減)
医薬事業	48	△ 125	△ 173 -
食品事業	170	180	9 (5.7%増)
営業利益	3,638	2,440	△ 1,198 (32.9%減)
経常利益	3,075	2,270	△ 805 (26.2%減)
当期純利益	1,234	1,000	△ 234 (19.0%減)

\*国内たばこ事業における輸入たばこ、国内免税、中国事業、その他 及び  
海外たばこ事業における物流事業、PB、製造受託、その他を控除

4

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

## 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-11」の基本的な考え方

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」の位置づけ

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

## 「JT-11」の全社中期目標と各事業目標

### 【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

#### 【各事業目標】

##### 国内たばこ事業

2009年度EBITDA水準の維持を目指す

##### 海外たばこ事業

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

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

2009年度EBITDA+100億円を目指す

## 「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

## 「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

### ◆ 強靱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

- CVSを中心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

- 品質向上に向けたあくなき追求、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

## 「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をしっかりと認識し、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および育成
- 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りうる市場群を育成

### ◆ 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

## 「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」、「免疫・炎症」、「ウイルス」、「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

## 「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
- ◆ 加工食品事業および調味料事業（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



## JTグループミッション & JTグループWAY

### JTグループミッション

私たちJTグループの使命。  
それは、自然・社会・人間の多様性に価値を認め、お客様に信頼される「JTならではのブランド」を生み出し、育て、高め続けていくこと。

▶新コミュニケーションワード

ひとの  
ときを、  
想う。 JT

### JTグループWAY

そのために、私たち一人ひとりが、

- ・お客様を第一に考え、誠実に行動します。
- ・あらゆる品質にこだわり、進化し続けます。
- ・JTグループの多様な力を結集します。

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