決算発表　　：2012年4月26日
投資家説明会：2012年4月27日

# 「JT-11」の成果及び経営計画2012

代表取締役社長
木村 宏

ひとの
ときを、
想う。JT

## 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、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費の変動

※ 本資料に含まれる数値は各事業の業績を分かりやすく説明するために使用しており、財務諸表の数値と異なる場合があります。
※ 詳しくは各スライドの脚注をご覧下さい。

## アジェンダ

■「JT-11」の成果

■経営計画2012
- 経営理念（4Sモデル）
- 資源配分方針
- 中長期目標
- 2012業績予想

■更なる飛躍に向けて



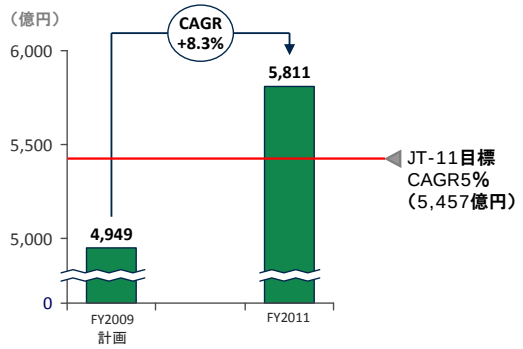
ひとのときを、想う。JT

# 「JT-11」の成果

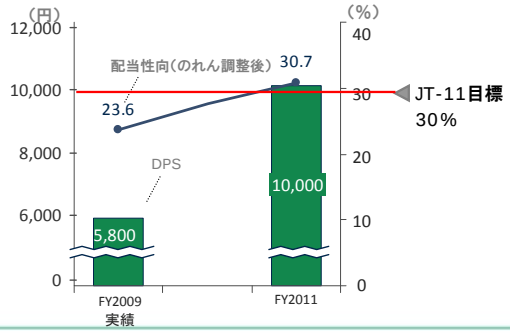
ひとのときを、想う。JT

## 厳しい事業環境の中、力強い事業成長により、JT-11目標を達成

EBITDA ※為替一定・J-GAAP




配当性向 ※J-GAAP




- 全社EBITDA（為替一定）は、JT-11目標CAGR5%を上回るCAGR8.3%を達成
- たばこ事業が成長を大きく牽引
  - 国内たばこ事業は順調に回復
    - ✓ 2011年度の販売数量は、目標を上回る1,084億本を達成
    - ✓ 2012年3月単月シェアは、目標どおり60%まで回復
  - 海外たばこ事業は、2桁利益成長を維持

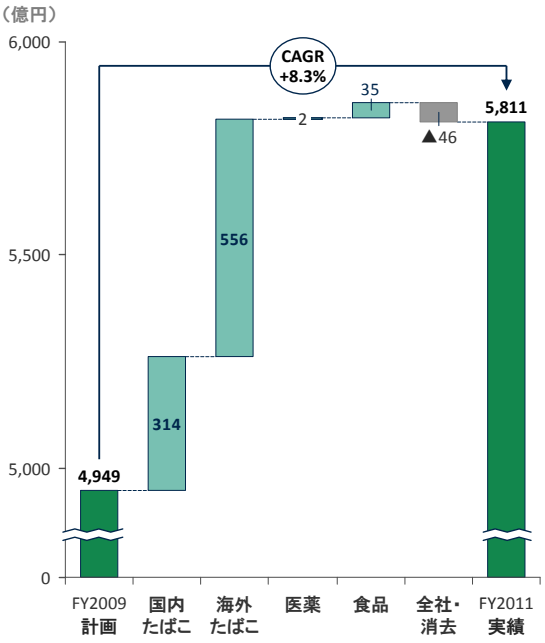
- 連結配当性向についても、JT-11目標の30%を達成
- 一株当たり配当金は、10,000円まで増配



ひとのときを、想う。 JT

## 全社EBITDA成長は、海外たばこ事業が大きく牽引
## 加えて、国内たばこ事業についても、JT-11目標を大幅に上回り、成長に貢献

EBITDA ※為替一定・J-GAAP




- 国内たばこ事業
  - 想定を超える環境変化を乗り越え、JT-11目標（利益水準維持）を大きく上回るCAGR6.3%を達成
- 海外たばこ事業
  - 不確実性が高まるビジネス環境下においても、CAGR10.3%を達成
- 医薬事業
  - 後期開発品の充実について、着実な成果
    - ✓ 承認申請　：JTK-303（HIV感染症）
    - ✓ フェーズⅢ　：JTT-705（脂質異常症）
    - ：MEK阻害剤（メラノーマ）
- 食品事業
  - 飲料事業：ルーツブランドの着実な強化を確認
  - 加工食品事業：成果の結実に向けた足取りは緩やかながら、今後の利益創出に向けた基盤整備を着実に実行



ひとのときを、想う。 JT

# 経営計画2012

ひとの
ときを、
想う。

## 持続的な利益成長の実現に向け、「変化への対応力」を強化

■JTグループを取り巻く経営環境は、グローバル経済の混乱に代表されるとおり、その不確実性が増大

■持続的な利益成長を実現するためには、「変化への対応力*」強化が重要なテーマと認識

■今後の経営計画は、期間を3年とする1年毎のローリング方式を採用

- 各年(1年間)の計数目標は、これまでどおり公表
- 加えて、中長期の方向性をガイダンス
  - ✓ 調整後EBITDA成長率　※為替一定
  - ✓ 連結配当性向
  - ✓ 調整後EPS成長率　※為替一定

*「変化への対応力」:増大する不確実性に対処するため、計画策定時において想定の範囲を拡げるとともに、それでも起こりうる想定を超える変化・出来事に対して、素早く・柔軟に対応する能力

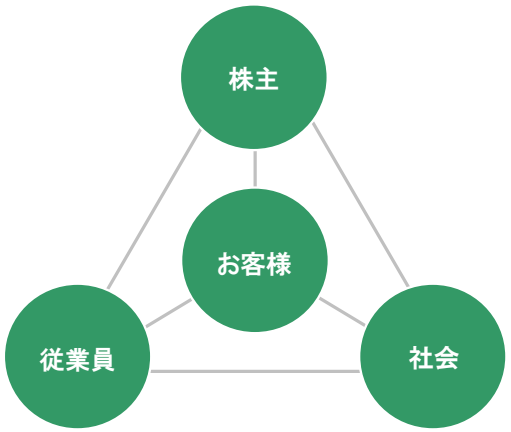
## 経営理念は、4Sモデルの追求

■4Sモデルを通じ、中長期の持続的な利益成長を実現
- お客様に新たな価値・満足を継続的に提供
- 中長期的視点から、将来の利益成長に向けた事業投資を実行

■4Sモデルの追求が、中長期に亘る企業価値の継続的な向上につながり、株主を含む4者のステークホルダーにとって共通利益となるベストなアプローチであると確信

**経営理念**

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








## 4Sモデルに基づき、中長期の経営資源配分を実行

■中長期の持続的な利益成長につながる事業投資を最優先

■加えて、競争力ある株主還元を追求

**事業投資**

- たばこ事業の競争力強化に向けた成長投資を最重要視
- 医薬・食品事業は、将来の利益貢献につながる基盤強化に向けた投資に注力

**株主還元**

- 配当性向と調整後EPS成長率のターゲットを設定
  - ✓配当性向は、グローバルFMCGプレイヤーをベンチマーク
  - ✓調整後EPS成長率は、事業成長による向上を基本とするが、補完する手段として自社株買いも検討
  - ✓なお、2012年度において政府株が放出される場合は、株式市場への影響を緩和すべく、一部自社株買いを実施
  - ✓さらに、将来、政府保有義務の見直しが行われた場合には、その際の放出部分の一部について自社株買いを検討

## JT-11目標を上回る中長期目標を設定

■主要経営指標は、引き続き「調整後EBITDA成長率」、「連結配当性向」を掲げる
■加えて、「調整後EPS成長率」にも着目

### 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年度までに連結配当性向40%を実現し、その後、中期的に50%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

*（調整項目）*
*・調整後EBITDA＝営業利益+減価償却費及び償却費+のれんの減損損失-リストラクチャリングに係る収益+リストラクチャリングに係る費用*
*・調整後EPS＝[当期利益（親会社所有者帰属分）+のれんの減損損失-リストラクチャリングに係る収益+リストラクチャリングに係る費用±法人所得税費用及び非支配持分調整額]/希薄化後期中平均株式数（自己株式を除く）*



## 引き続き、たばこ事業を「利益成長の中核且つ牽引役」と位置付ける

| | 事業目標 |
|---|---|
| たばこ事業 | • JTG利益成長の中核且つ牽引役として、中長期に亘って年平均mid to high single digit成長を目指す<br>✓ 国内：高い競争優位性を保持する利益創出の中核事業<br>✓ 海外：グループ利益の半分以上を創出し、且つ利益成長の牽引役でもある、もう一つの中核事業 |
| 医薬事業 | • 後期開発品の迅速且つ円滑な上市による収益基盤の確立を目指す |
| 食品事業 | • 不断の改善とそれを基盤とした利益創出力の強化に努め、グループへの利益貢献を目指す<br>✓ 飲料：ルーツを中心としたブランド力・販売力の強化<br>✓ 加工食品：中期的に少なくとも業界平均並みの営業利益率の確保を目指す |

## 各事業の基本戦略では、質の高いトップライン成長を最重要視

■コスト競争力の更なる強化および基盤強化も推進
■なお、「選択と集中」を通じ、それぞれの基本戦略を実行

**質の高いトップライン成長**
- 注力分野への集中/付加価値の向上

×

**コスト競争力の更なる強化**
- 事業コストおよびコーポレートコストの最適化

**上記を支える基盤強化の推進**
- 不断の改善
- 多様性の活用によるコラボレーション
- 人財育成



## グローバル企業として、ガバナンス強化に資する施策を積極的に実施予定

■開示内容の充実
- 2012年3月期からのIFRS導入
- 2014年12月期を目標とした決算期統一の諸準備

■2012年6月株主総会にて、2名の独立社外取締役の選任を予定

■CSRの更なる推進

## 中長期の方向性に基づき、2012年度目標を設定

■調整後EBITDAは5.2%成長、連結配当性向は35.9%を目指す
■加えて、政府株放出に備え、自社株取得枠2,500億円の設定を検討中

- **全社利益目標** ※IFRS

| | FY11実績 | FY12見込 | 成長率 | (為替一定) |
|---|---|---|---|---|
| 調整後EBITDA(億円) | 5,771 | 5,950 | 3.1% | 5.2% |

- **株主還元** ※IFRS

| | FY11実績 | FY12見込 | 階差 |
|---|---|---|---|
| 連結配当性向 | 29.7% | 35.9% | 6.2ppt |
| 一株当たり配当金(円)* | 10,000 | 12,000 | 2,000 |

* *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行う予定だが、分割影響を考慮しない数値を掲載*
* *自社株取得の実施状況によって、適切に見直す*



ひとの ときを、想う。 JT

## 更なる飛躍に向けて

■お客様を中心とした4Sモデルの追求により、中長期に亘る持続的な利益成長を目指す
- 中長期的視点から、将来の事業成長に向けた事業投資を最優先
- 加えて、競争力ある株主還元を追求

■「変化への対応力」を一層強化

■2012年度は、調整後EBITDA対前年5.2%成長(為替一定)、配当性向35.9%の達成を目指す



ひとの ときを、想う。 JT