



# 経営計画2015

小泉 光臣  
代表取締役社長

## 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」「予期しています」「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、さまざまな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

# 中長期に亘る持続的利益成長

# Agenda

- JTグループ利益成長の軌跡
- 更なる成長に向けた取り組み
- 経営計画2015
- Closing remarks

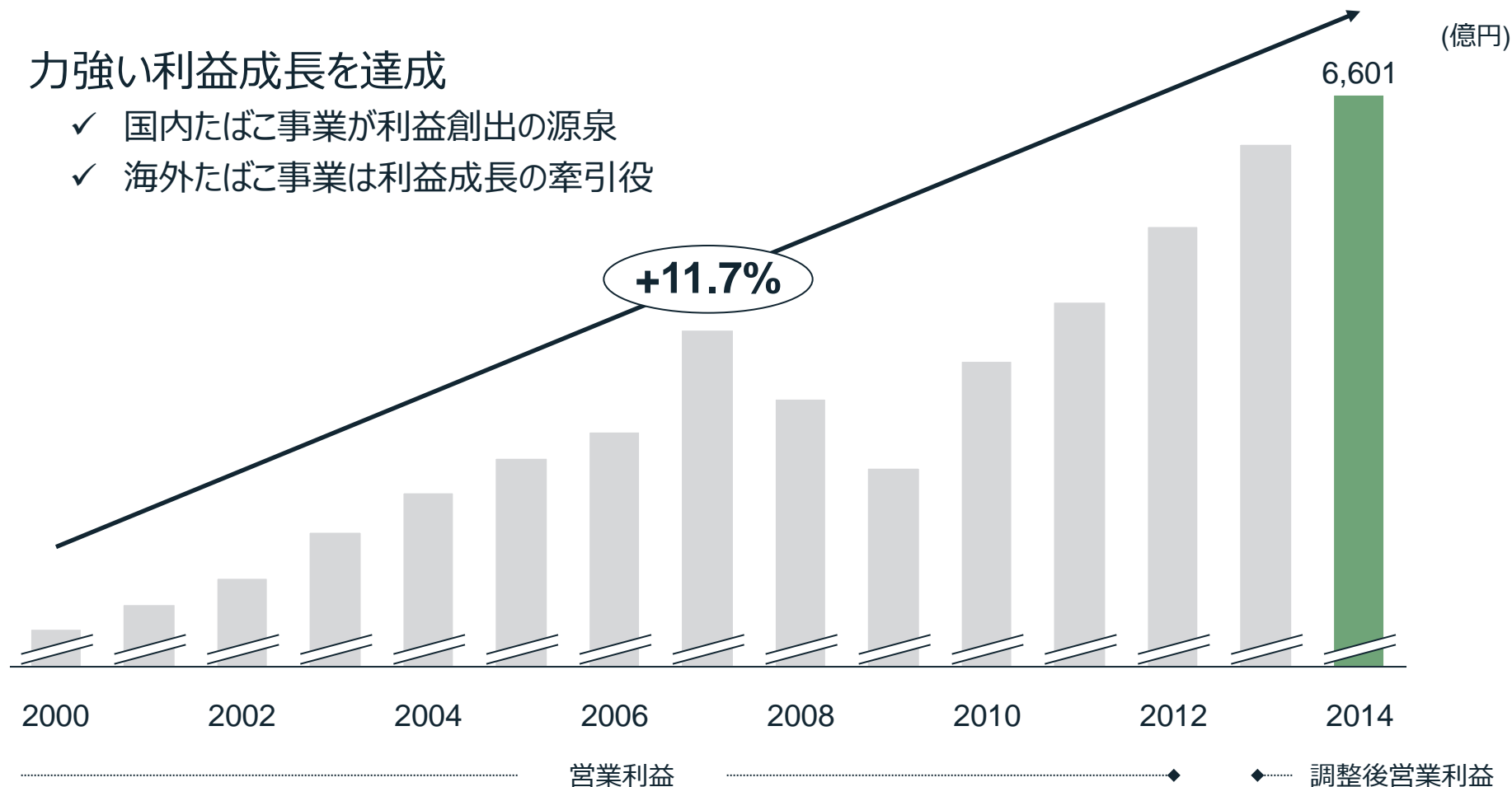


# JTグループ利益成長の軌跡

# Mid to high single-digitを上回るペースでの利益成長を実現

- 力強い利益成長を達成

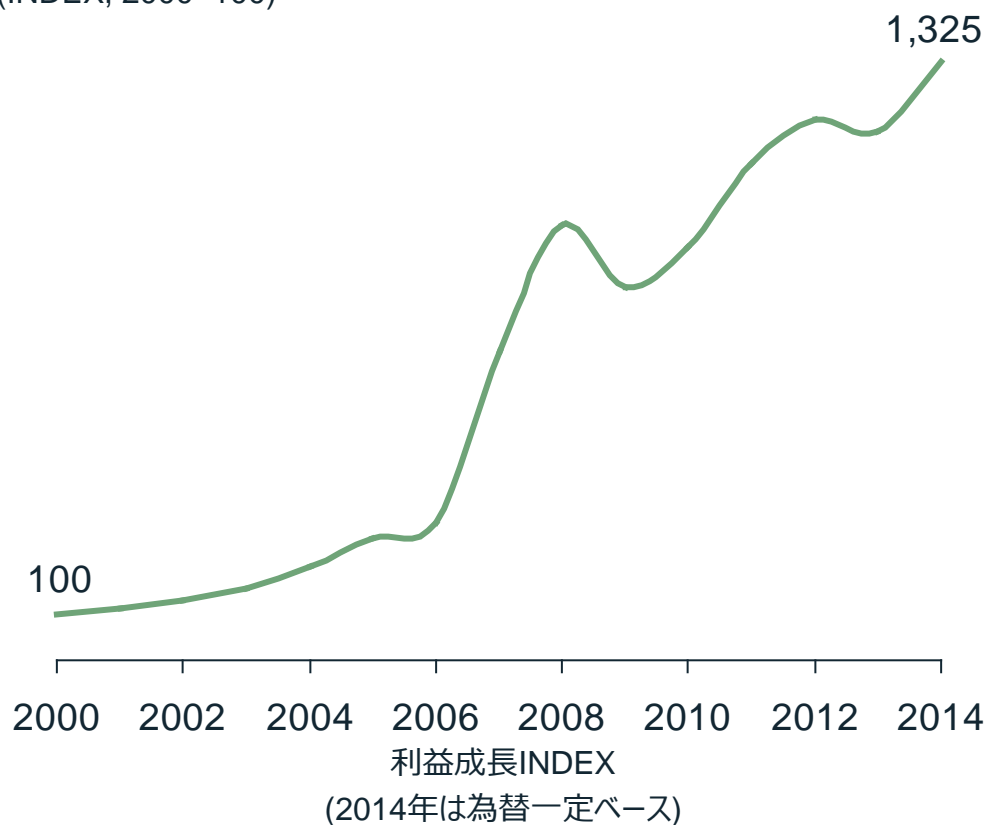
- ✓ 国内たばこ事業が利益創出の源泉
- ✓ 海外たばこ事業は利益成長の牽引役



# 海外たばこ事業は業界最速での成長を実現

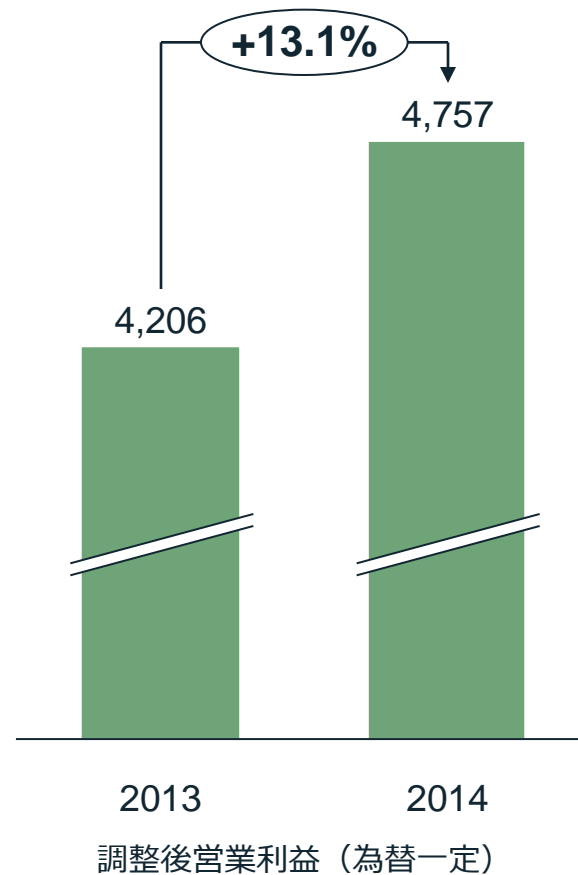
## 業界最速での利益成長

(INDEX, 2000=100)



## 二桁の利益成長を継続

(USMMD)



# 継続的な事業投資が利益成長を牽引

**1999: RJR International**

**2007: Gallaher**

(INDEX, 2000=100)

**2009: Kannenberg, Tribac Leaf** 1,325

**2011: Haggar Cigarette & Tobacco Factory (Sudan)**

**2012: Gryson**

**2013: Nakhla (Egypt)**

**2013: Megapolis (Russia, 資本参加)**

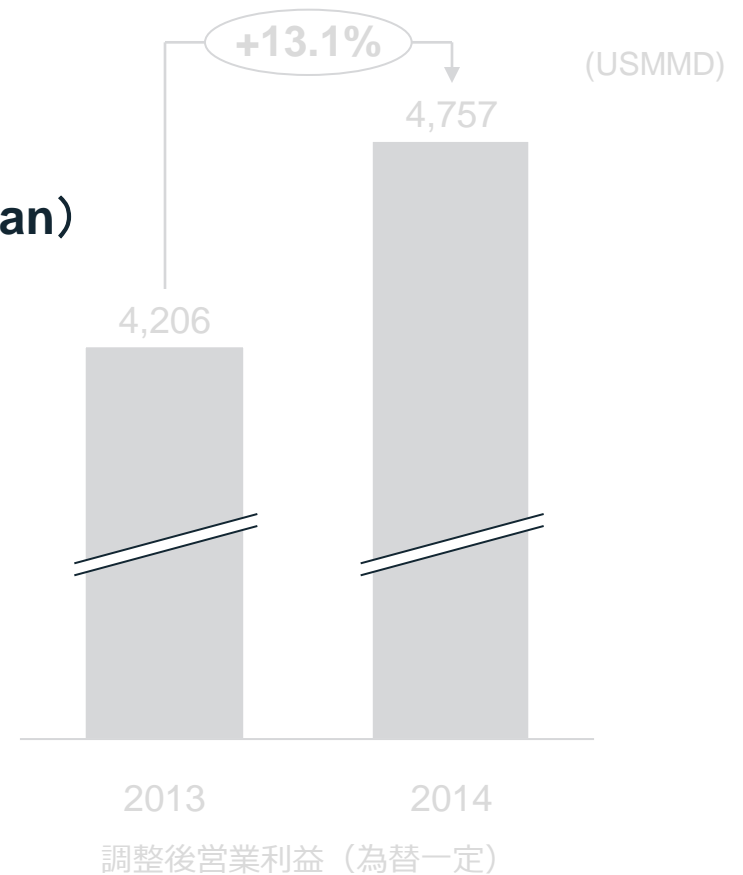
**2014: Zandera (UK, E-cigarette “E-Lites”)**

100



利益成長INDEX  
(2014年は為替一定ベース)

二桁の利益成長を継続







# 更なる成長に向けた取り組み

# 強固で盤石なポートフォリオ

## 競争力ある魅力的なブランド



# 2



# 5



# 9



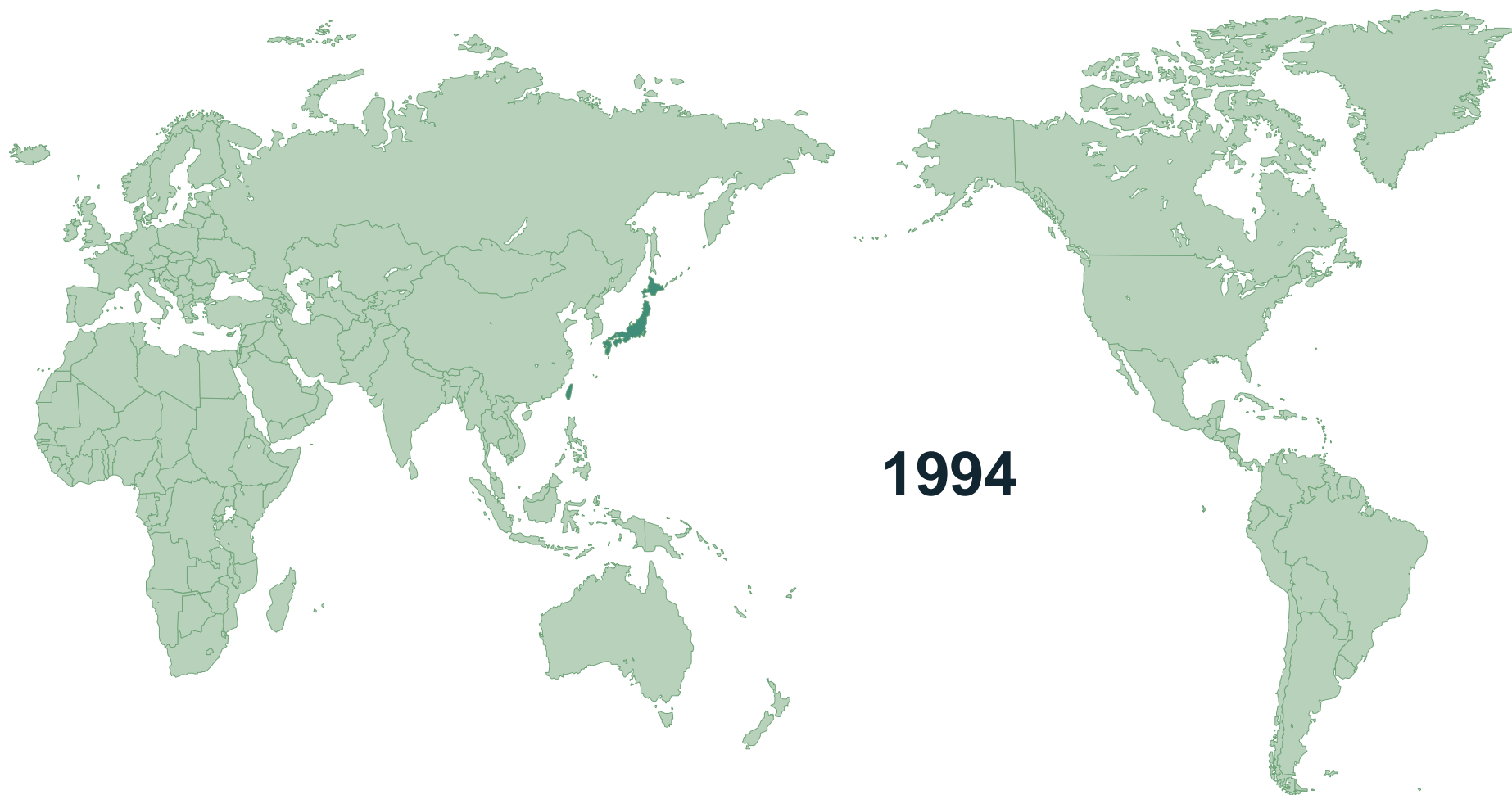
# 13

## 地理的布陣

主要市場	売上規模※ ランキング	JTGのポジション (SOM)
Japan	# 2	# 1 (60.4%)
Russia	# 3	# 1 (34.9%)
Italy	# 5	# 2 (19.9%)
UK	# 6	# 2 (41.3%)
France	# 7	# 3 (20.8%)
Turkey	# 8	# 2 (29.0%)
Spain	# 10	# 3 (21.7%)
Taiwan	# 27	# 1 (38.4%)

※小売定価ベース, 中国除き

# 地理的拡大



Source : JT Estimate

© Copyright JT 2015

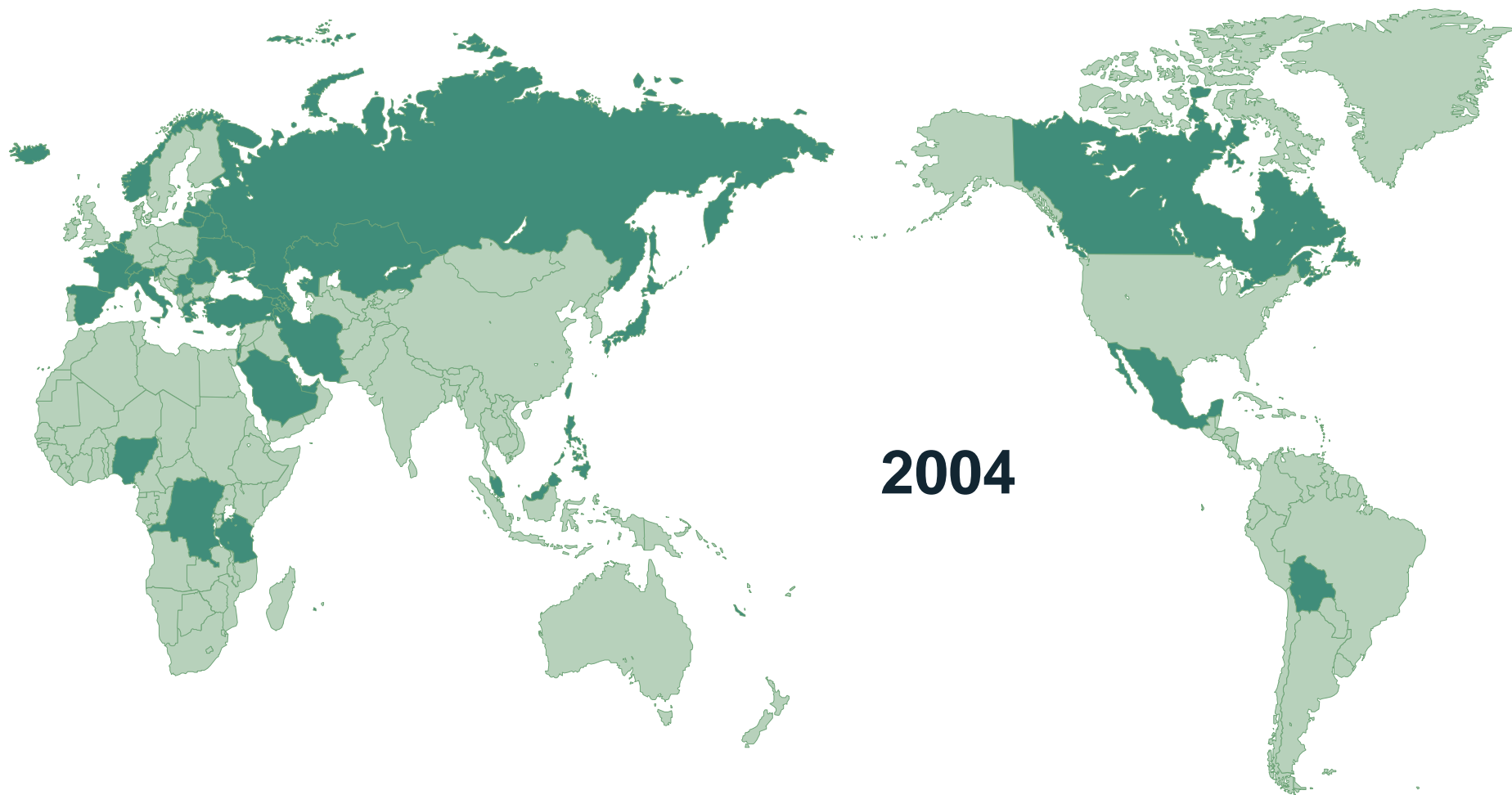
Tokyo – February 6, 2015

**SOM5%以上の市場**

JT Investor Meeting

11

# 地理的拡大



Source : Euromonitor, JTI Estimate

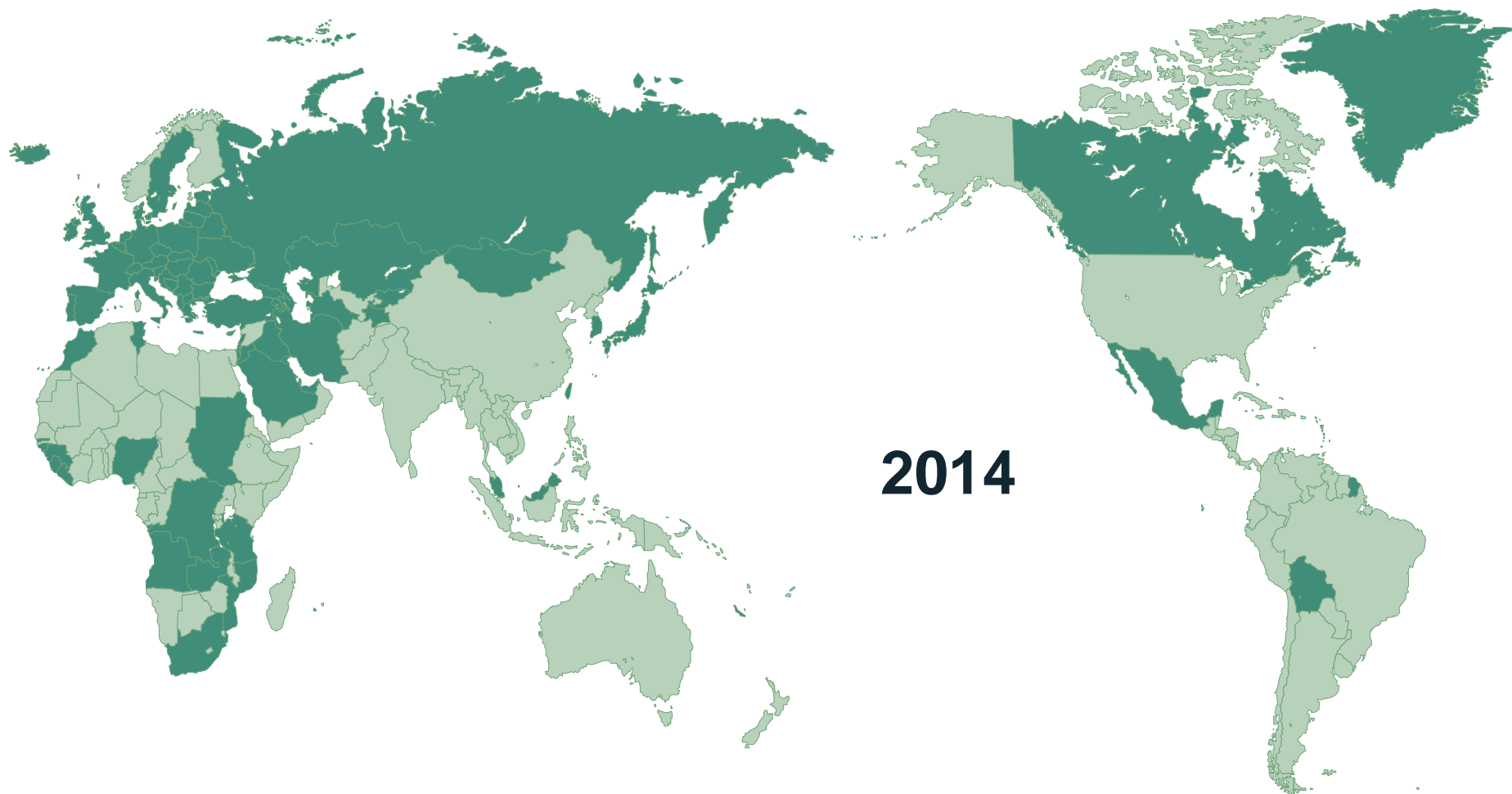
© Copyright JT 2015

Tokyo – February 6, 2015

JT Investor Meeting

12

# 地理的拡大



Source : Euromonitor, JTI Estimate

© Copyright JT 2015

Tokyo – February 6, 2015

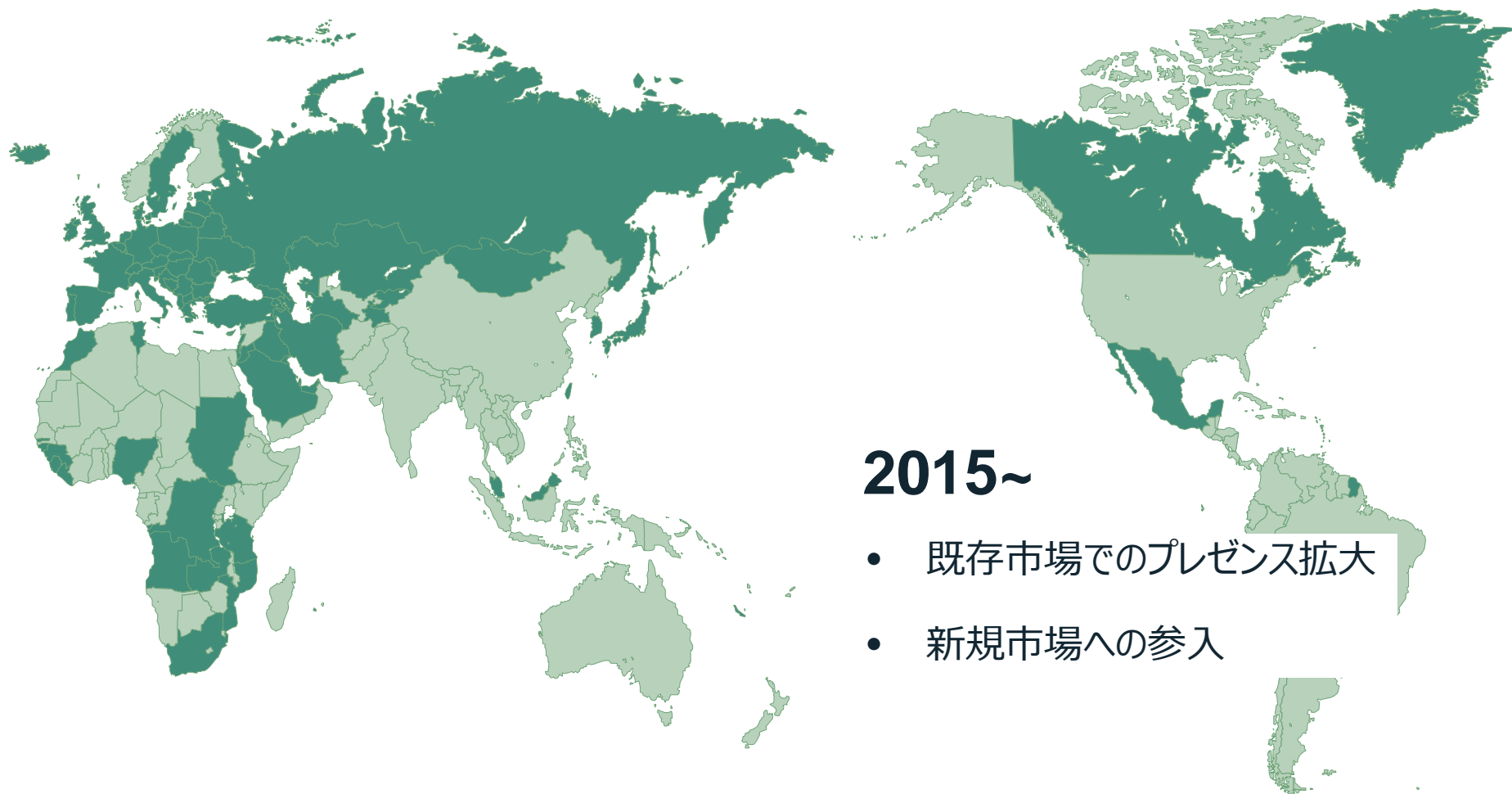


SOM5%以上の市場

JT Investor Meeting

13

# 地理的拡大



Source : Euromonitor, JTI Estimate

© Copyright JT 2015

Tokyo – February 6, 2015

SOM5%以上の市場

JT Investor Meeting

14

# プロダクト・ポートフォリオ拡充

Cigarette                      Snus                      RYO/MYO                      Water pipe

## Traditional



1999 : RJRI



2007 : Gallaher



2012 : Gryson



2013 : Nakhla

Alternative                      Tobacco Vapor                      E-cigarettes

## Innovative



2010 : STIX



2011 : Ploom



2014 : Zandera

# 国内たばこ事業 競争力強化

## Share of valueの更なる拡大

- MEVIUSリテンション
- 高単価セグメント強化

## 更なる成長に向けて

- 競争力強化施策
- ブランドエクイティの更なる強化

## Share of value (2014 vs 2013)

(税抜ベース)





たばこ事業でMid to high single-digit成長を目指す※

### 将来の成長に向けた事業投資

- 地理的拡大
- ブランドエクイティの強化
- Emerging productsへの取り組み強化

### コスト最適化

- 欧州における製造拠点の再編
- 日本における製造拠点の統廃合

※国内たばこ事業 + 海外たばこ事業、調整後営業利益為替一定ベース

## 医薬事業・食品事業の役割

- JT飲料製品の製造販売事業から撤退
- 中長期的なJTグループの利益成長を補完する医薬事業、加工食品事業の位置付けに変更なし



# 経営計画2015

# 経営計画2015 – 中長期目標

中長期における成長率目標  
(為替一定ベース調整後営業利益)

# Mid to high single-digit

2015年見込  
調整後営業利益 +6.8% 成長(為替一定ベース)

# 経営計画2015 – 中長期目標

連結配当性向

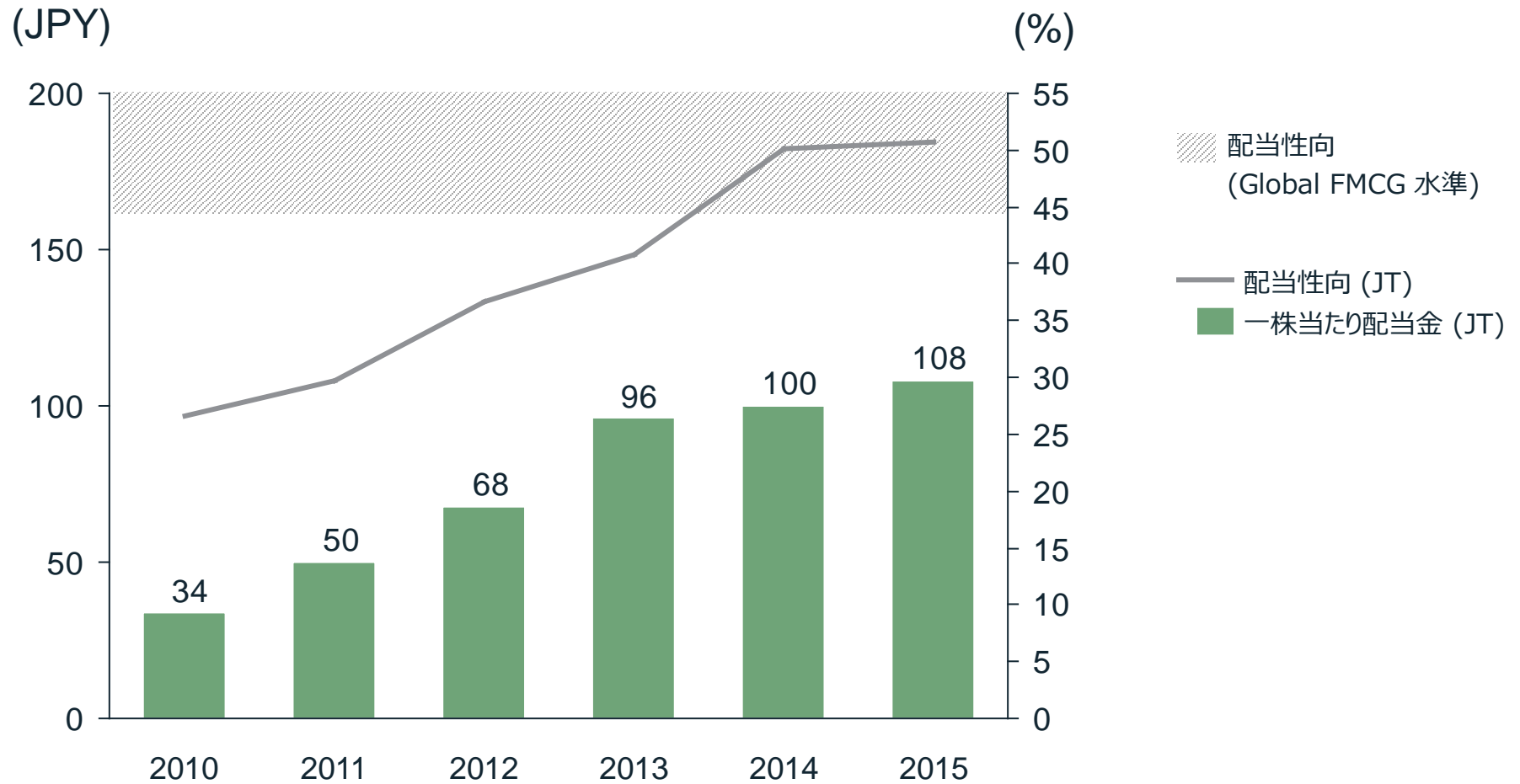
- **50%を下限とし、Global FMCGに比肩する水準**
- **2015年度に50%を実現**

調整後EPS成長率目標(為替一定ベース)

- **High single-digit** (中長期に亘る年平均の成長率目標)
- **EPS成長を補完する目的で自社株買いも検討**

# FMCGに比肩する水準の配当性向を実現

## 連結配当性向



# 経営計画2015 – 2015年株主還元目標

一株当たり配当金

**108円**

配当性向

**50%**

自社株買い（上限額）

**1,000億円**

## 事業投資による利益成長と株主還元のバランスを重視

- 事業投資を通じた中長期的かつ持続的な利益成長
- グローバルFMCGに比肩する還元水準

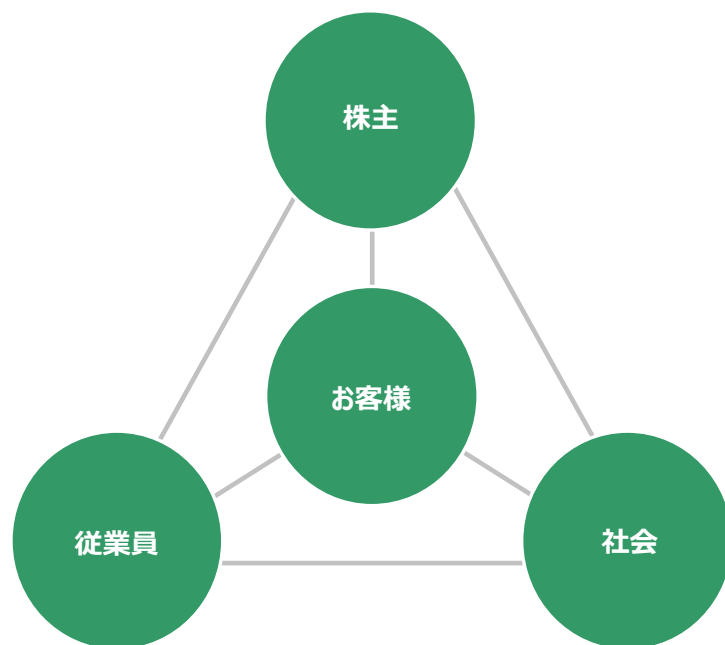




# Closing remarks

# Closing remarks

## 4Sモデル



中長期に亘る持続的利益成長を目指す

- 事業投資が最優先
- グローバルFMCGに比肩する還元水準