

2018年 日本のセルサイド/バイサイドアナリストとのスモールミーティング 質疑応答録

日時： 2018年6月28日(木)：18:30～19:20
会場： JT本社ビル
質疑応答対応者： 代表取締役社長・最高経営責任者 寺畠 正道
代表取締役副社長・たばこ事業本部長 岩井 睦雄
代表取締役副社長・最高財務責任者 見浪 直博
専務執行役員・国内たばこ事業プレジデント 佐々木 治道

Q. 現行の Ploom TECH における課題、また Ploom TECH+と Ploom S は現行製品に対してどのような差別化が図れるのか？

(佐々木)

- 現在は低温加熱と高温加熱の違いがお客様にあまり認識されておらず、低温加熱のベネフィットをマーケティングしていく必要がある状況。Ploom TECH については、においがないことをどのように体感してもらうかが重要。
- 吸いごたえを求める方々に向けて、低温加熱のベネフィットを訴求した上で、低温加熱でも吸いごたえのある Ploom TECH+を認知していただき、現行 Ploom TECH との違いを認識してもらいたい。
- この2つの製品をもって、低・高タールのどちらを好むお客様に対しても選択肢を提供することにより、低温加熱カテゴリーの確立を図る。
- 紙巻たばこに近い製品を好む人もいるため、Ploom S という形で高温加熱製品もラインアップとして揃える。3つのカテゴリーで、2020年末にはカテゴリーシェア40%を目指していく。
- 現行 Ploom TECH はシンプルな使いやすさがあり、Ploom TECH+ はよりパワーがあり吸いごたえが強く、Ploom S は我々ならではの使いやすさや味の強みがある。また、味という観点からは、MEVIUS といかに親和性を持たせて作り上げていけるかが重要だと考えている。
- 新製品に関しては開発の最終段階にあり、年末年始を目標に上市し、段階的に展開エリアを拡大していく。

Q. Ploom TECH のシェアがあまり上昇していないように見えるが、この理由について

(佐々木)

- 全体的に、T-Vapor 市場の成長が年始以降停滞してきているが、現在 T-Vapor を選択されるお客様が2割程度存在する中、Ploom TECH は順調にシェアを獲得している。
- しかし、T-Vapor に関しては、低温加熱と高温加熱の違いがお客様にあまり伝わっていないことと認識している。
- 4,000円は購入を即決できる価格ではないという反応も踏まえて、より購入しやすい3,000円に見直したところであるが、さらには、においがないことを体感してもらう機会を数多く作っていくことが、我々が今後取り組んでいくべきこと。全国における2,000人程の営業部隊を通じた活動により、シェアを伸ばしていきたい。

Q. 国内たばこ市場に占める T-Vapor の割合が約20%で横ばいになっている背景は？ T-Vapor 市場が活性化していない状況で JT が本格的に展開することで、どのような変化が起こると考えているのか？

(佐々木)

- 足もとで T-Vapor 市場の成長が緩やかになっていることは事実。
- 一方、これまでの T-Vapor 市場は、ほぼ競合他社の製品で占められていた為、T-Vapor 製品イコール競合製品といったイメージが固定化されているところもある。
- T-Vapor 製品の中においても、異なるカテゴリー(低温加熱・高温加熱)が存在することを、まずはお客様

に認知して頂く事が重要と考えている。

- においがないことやシンプルな操作性といった Ploom TECH のベネフィットを訴求し、お客様だけでなく、家族などその周囲の方々からも認めて貰うことも、今後の T-Vapor 市場の活性化に対し重要なファクターとなる。
- 我々がこの市場に本格参入し様々な製品を投入し、お客様の選択肢を増やすことに加えて、競合他社による販促強化や、東京都条例や国会で議論されている規制の方向性からも、T-Vapor 市場の占める割合は我々の見立てどおり拡大していくものと認識。

Q. JT の新製品の競合製品に対する強み・競争優位性は何か？

(佐々木)

- 低温加熱タイプの Ploom TECH+については、においがない・操作性の高さ等のベネフィット訴求を徹底的に強化し、競合製品との差別性を高めていくことが鍵と考えている。
- 高温加熱タイプの Ploom S の強みは味。MEVIUS のブランドイメージであるクリアな味わいをいかに高温加熱でも再現していけるかが重要である。

(寺島)

- 我々は高温加熱タイプでは後発となる為、それなりの強みが必要だと認識。
- 具体的には、まずは味が重要と考えており、加えて、相対的なおいの少なさも強みになる。デバイスで言えばクリーニングの頻度・しやすさ等を含めた操作性の高さ、そういったものを現在、作り上げている最終段階にある。

Q. これから発売する分も含めて3種類のRRP製品について、構成比は、どの需要がもっとも強いという前提で準備を進めているのか？製造能力という観点も含めてポートフォリオの構成比を教えてください

(岩井)

- この製品はこのくらいの製造能力、というように計画すると、そこに顧客が集中した場合に対応しきれなくなるが、いずれの製品についても一定の製造能力を備えるようにしている。
- デバイスは中国で委託製造。需要に応じてラインを増やしていけばいいと思っており、需給に大きなタイムラグが生じるとは考えていない。
- Ploom TECH については、カプセルの製造設備自体を一から作ったことによって想定以上に時間を要したところがあったが、Ploom TECH+のカプセルについては既存の Ploom TECH と同様の機械で製造可能。また Ploom S のスティック部分は紙巻たばこに近い形を想定しており、現行の紙巻の製造ノウハウを活用できるため、どちらもお客様の需要に応じて製造可能だと考えている。
- 製造能力とは機械の台数×機械の出力であり、機械の数や稼働時間等、需要をみながら柔軟に対応できる体制にしていく。
- 海外についてもポーランドの製造拠点が稼働開始し、需要に沿った形で対応できるようになる。

Q. そのなかでマーケティングリソースのアロケーションはどのように考えているか？

(岩井)

- 高温加熱と低温加熱は異なるカテゴリーであるということ、各々のメリットをお客様にしっかり理解いただくことが肝要。
- 低温加熱は現在 JT だけが有しているカテゴリー。加熱式たばこ＝競合製品（高温加熱タイプ）と考えている方も多いので、低温加熱というカテゴリーの理解促進に引き続き努めていく。
- また、Ploom TECH は併用されているお客様が多いので、シェアは弱く見えるが、シェアの成長については on schedule だと認識している。Ploom TECH（低温加熱カテゴリー）の浸透に注力するため、組織変更して別働部隊を設けるなど、リソースを投じている。
- これから発売する Ploom S は既存の競合製品に対して優位性のある製品を投入するということであり、カ

テグリーを新たに開発する必要はなく、カテゴリー内での差別化に力を入れていく。

- 高温加熱、低温加熱とも Ploom というブランドの中で展開し、様々なお客様の様々なニーズに応じていく。
- 複数製品を展開することでリソースの配分が散漫になるとは考えていない。Ploom ブランドの中での様々な選択肢があるということをお伝えするとともに、低温加熱カテゴリーの浸透、この 2 点が重要。

Q. 加熱式は紙巻と比べて商品に対するロイヤリティがないように見える。シェアの変動が激しいカテゴリーだと思うが、喫煙者のロイヤリティを高めてもらうために重要な Key factor は何だと思うか？

(佐々木)

- 加熱式は新しいカテゴリーであり、シェアを取る・取られる等大きくシェアが動く領域と認識。
- 従って我々も十分可能性があり、その為に従来とは異なる組織構造等を作らねばならないと考えている。
- 製品への愛着という面では、アクセサリ類の充実等を実施しており、自分だけのオリジナル製品を充実させる等、今までのたばこ業界になかった展開を今後も行っていく。
- たばこは広告制限がかかっているため、SNS での広告などは自由にいかない部分はあるが、どのようなやり方が良いのか、引き続き考えていく。
- まだまだお客様がどのように使い、ベネフィットを感じ、どこに満足感を感じているのか読めていない部分もある。
- 競合も健康面でのメリットで当初打ち出したが、日本では結果的ににおいて紙巻たばこに比べて少ない事がヒットした要因。
- それだけ顧客がどこにメリットを感じるのかという点は分かれるため、我々は 3 つの製品群を以て全方位で展開していき、何が最適なのかを模索していく。

(岩井)

- 電子たばこの US の状況を見ると、競合品がニコチンインパクトの強さ、デザイン性で伸びている。
- 一方、また新しいものが出ればこの状況が逆転する事は十分起こりうるとみている。
- 紙巻たばこのロイヤリティについては、パッケージ、喫味、マーケティングの組み合わせでイメージを作っていくという公式があった。
- RRP はデバイスがブランドであり機能であり、何がスタンダードになるのか、そしてブランド化からロイヤリティ化が出来るのかというのが現状分かっていない。
- またスティックが既存のたばこのブランドのようになるのか、それともスティックにはロイヤリティは無く、このデバイスで吸えるから良いとなるのかも見極める必要がある。
- お客様に対しては、従来のマーケティングだけでなく、WEB を使ったマーケティング等がキーとなる。
- このカテゴリーの競争がデバイスの競争になるのかまだ分からないが、従来のやり方と異なり、如何に対応できる組織力をつけられるかが重要である。またこのカテゴリーでどういったやり方が通用するのか、きちんと見定めていく。

Q. 通期販売目標の 40 億本は、現行 Ploom TECH のみで達成するのか？ 達成する自信は？

(佐々木)

- 今年に関しては、Ploom TECH のみで達成する予定。新製品に関しては、今年度の見込みに含まれていない。
- Ploom TECH の本格的な全国展開は来週からになるが、6 月からほぼ全国で営業活動をしており、これを通じた新たな気付きもある。従来の棚取り勝負から、お客様と対話し、反応をみながら行動する必要性を感じている。
- これまで T-Vapor は都市型商品という側面があったが、お客様との対話に重点を置くことで、従来とは異なる売り方やお客様、使い方が開拓できると思う。そのために、営業力を最大限活用していきたい。

Q. Ploom S について、どのように競合よりも優れているのか？何を比較対象としているのか？

(寺島)

- 現在世の中に存在する T-Vapor と比べた優位性があるというのが現時点における我々の見立てだが、他社による新製品の発売も考慮しなければならない。
- 現在新しい技術を入れ込んだ製品を開発しており、優れた製品である自信はあるものの、他社の脅威を忘れてはいけないと感じている。
- T-Vapor というカテゴリーに関しては、定期的にデバイスやスティックなどにおいてイノベーションが必要であると認識している。
- 特許関連を含めた R&D への投資を相当強化しており、定期的に新しいものを開発し、お客様を離さないことが重要であり、これに努めていく。

Q. 東京都の受動喫煙防止条例では基本的に T-Vapor は紙巻たばことは異なる措置ということだが、今後の取り組みにおいて営業面での優位性はどのように表れるのか？

(佐々木)

- Ploom TECH only 店舗は今後も開拓していきたいと思っている。また、現在我々は分煙コンサルティングや灰皿設置などの活動も行っており、このような活動で培ってきた経験を基に、これまで分煙コンサルティングや灰皿設置に向けていた営業力を Ploom TECH only 店舗の開拓へとシフトさせ、開拓を進めていきたい。

Q. 今後、全社業績トレンドはどうなっていくのか説明して欲しい。これまでは海外たばこ事業が利益成長の牽引役としての役割を果たしてきたが、今後 3 – 5 年にかけて、Mid to high single digit の利益成長の牽引役は変わっていくのか？

(見浪)

- 中期での利益成長のドライバーを具体的に示すことは難しい。
- 今後、我々がどういう形で成長していけるか、向こう 3 年を見通しを毎年検討している。
- Cash の観点を含めて見た場合、中期における我々の能力・意思・資源を勘案した中で示している DPS 成長が投資家の皆様にとって一つの目安となる。
- その中期目標の達成に向けては、国内たばこ事業における T-Vapor カテゴリーシェアで 40%、すなわちたばこ全体では 12%ということになるが、そういった目標をしっかりと押さえていくことに加え、RMC においても 60%以上のシェアをより強化していくことが重要。
- 海外たばこ事業では、既存市場における No1 地位の強化および今後の長期的な成長を支える新興市場への投資を、時間軸を勘案しながら実施している。
- 足もとでは、まずは国内を利益成長が見込める市場に立て直すことが重要と考えており、RRP を製造・販売両面において強化し、現行の目標を達成することができれば、国内たばこ事業が利益成長の足かせとなることはない。
- 現在我々の 3 年ローリングでの見込においては、今後 Mid to high single digit 成長に回帰することを前提に、様々なプランを策定し実行している。

以上