

経営計画2018

JT Group CEO
寺畠 正道

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

Agenda

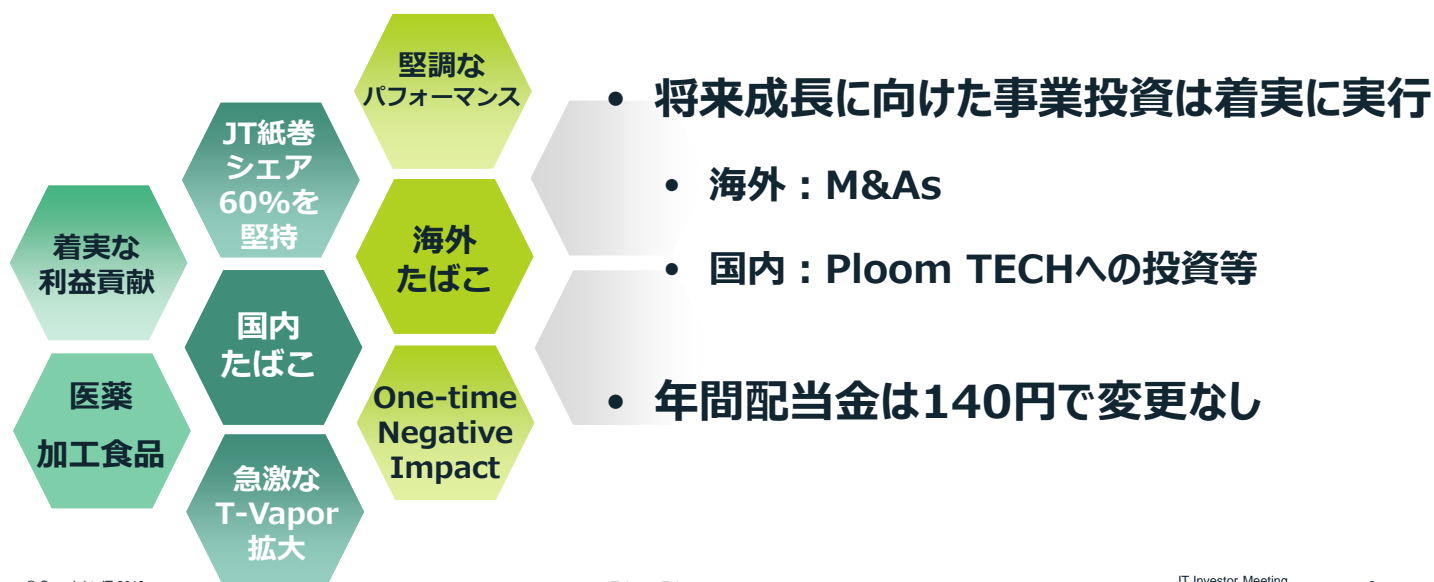
- **2017年 総括**
- **中長期経営方針**
- **経営計画 2018 (3ヶ年計画)**

(このスライドは空白です)

2017年 総括

2017年 総括 -A year of mixed results for the JT Group

- 厳しい事業環境下においても、底堅い利益を創出



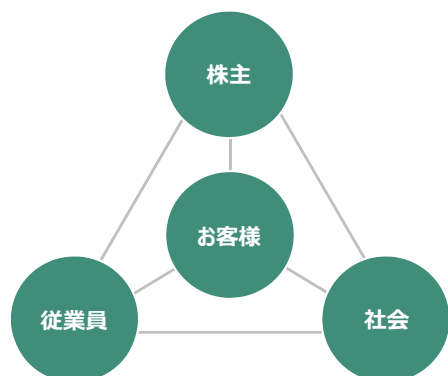
中長期経営方針

基本方針の確認

『4Sモデル』経営理念、戦略フレームワーク、経営資源配分に変更なし

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者の満足度を高めていく



戦略フレームワーク



経営資源配分

- 4Sモデルに基づき、経営資源配分を実行
- 事業投資最優先
 - たばこ事業の成長投資を最重要視
 - 成長戦略に則した資源配分の最適化
- 株主還元
 - 中長期の利益成長に応じた株主還元向上
 - DPSの安定的・継続的な成長

- **変化を起こし、変革をリードする組織への進化を推進**
 - **シンプルに早く動く組織・機能の構築に向けて、社員の行動変革を推進**
 - **進化に向けて、リーダーシップを発揮**

(このスライドは空白です)

経営計画 2018 (3ヶ年計画)

Tokyo – February 7, 2018

JT Investor Meeting

11

全社中長期目標・各事業戦略

中長期に亘る年平均mid to high single-digit成長*

たばこ事業

JTグループの利益成長の中核目次牽引役

中長期mid to high single-digit成長*

RRP(リスク低減製品)
成長基盤として重点投資

・製品ポートフォリオおよび基盤拡充

既存たばこ製品
利益基盤として重要性に変更なし

・ブランドエクイティ、市場ポートフォリオ拡充

医薬・加工食品事業

JTグループの利益成長を補完

医薬事業
継続的な利益貢献

・次世代戦略品の研究開発と各製品の価値最大化

加工食品事業
トップライン成長を軸とする事業成長

・冷凍/常温加工食品、調味料、ベーカリーの3事業に注力

* 為替一定ベース調整後営業利益

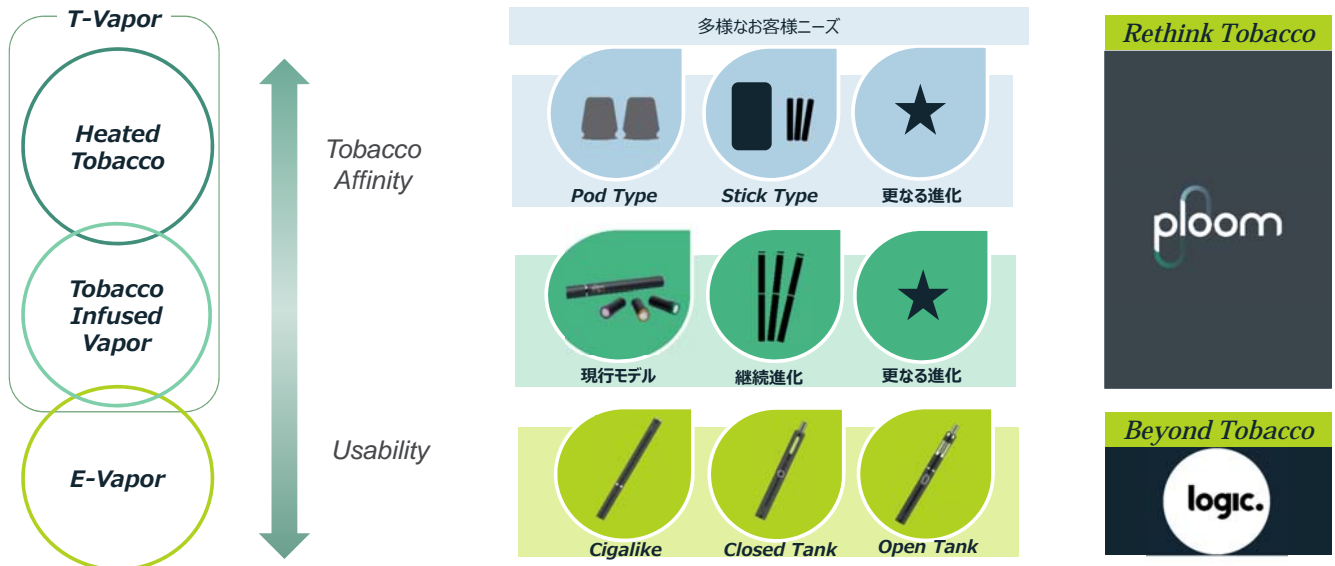
たばこ事業

たばこ事業戦略 –将来に亘る持続的利益成長の実現に向けて

- **RRPを通じたお客様満足の上昇が、株主・社会・我々の事業にとって、有益なものになると確信**
 - リスク低減は、お客様が期待する最大の付加価値と認識
 - RRPを戦略の中心に据え、たばこ事業全体の将来に亘る持続的成長を実現
 - 優先的な資源配分
 - ✓ 今後3年間で1,000億円以上投資
- **既存たばこの重要性に変更なし。積極的な事業投資を継続**
 - 既存市場でのブランドエクイティ強化
 - 新興市場への地理的拡大

Global RRP -Product Portfolio

- 高品質な製品ポートフォリオの拡充により、多様なお客様ニーズを捕捉



© Copyright JT 2018

Tokyo - February 7, 2018

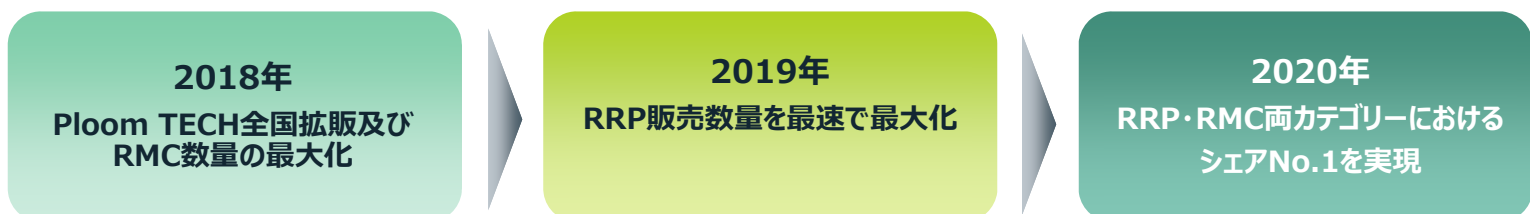
リスク低減製品 [RRP/Reduced-Risk Products] = 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

JT Investor Meeting

15

国内たばこ事業 -事業環境認識・事業目標

- 事業環境認識
 - 紙巻たばこ(RMC)総需要減少、RRPカテゴリーは引続き伸長
 - 税制改正
 - 規制強化議論の高まり
- 2020年目標までのロードマップ^o



© Copyright JT 2018

Tokyo - February 7, 2018

リスク低減製品 [RRP/Reduced-Risk Products] = 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

JT Investor Meeting

16

国内たばこ事業 -RRP・RMC戦略

事業目標達成に向けてRRP・RMCの役割を明確化

RRP
事業成長の柱

- 資源配分を第一優先に実施
- 期間中にポートフォリオ全体でカテゴリーにおけるシェアNo.1ポジションを奪取
 - Ploom TECHの着実な成功
 - 更なるラインアップの拡充によるシェア奪取
- 戦略実行を可能とする基盤強化

RMC
事業成長を支える基盤

- 圧倒的シェアNo.1ポジションの強化
- 主要4ブランドを中心にエクイティ向上を追求
 - 更なるシェアの獲得
 - プライシング機会を適切に追求

© Copyright JT 2018

Tokyo - February 7, 2018

リスク低減製品 [RRP/Reduced-Risk Products] = 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

JT Investor Meeting

17

国内たばこ事業 -RRP ポートフォリオ戦略

2020年末までに、ポートフォリオ全体でカテゴリーシェア40%を目標

Ploom TECHの着実な成功

低温加熱 (Infused) カテゴリー



継続進化

Heated Tobaccoカテゴリーへ参入・シェア奪取

高温加熱 (Heated) カテゴリー



新規投入

商品説明 & トライアル



Ploom TECH ONLY Program



© Copyright JT 2018

Tokyo - February 7, 2018

リスク低減製品 [RRP/Reduced-Risk Products] = 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

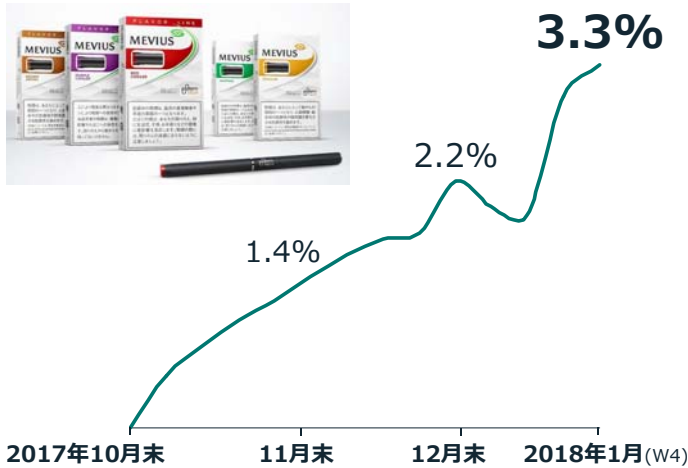
JT Investor Meeting

18

国内たばこ事業 Ploom TECH -東京拡販状況

- デバイス供給制限下でもシェアは順調な立ち上がり
- お客様の認知・購入率も着実に伸長

東京都コンビニエンスストアにおけるPloom TECHシェア*



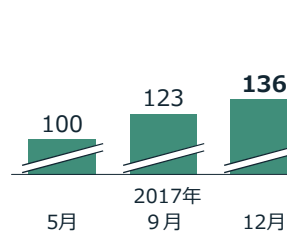
© Copyright JT 2018

リスク低減製品 [RRP/Reduced-Risk Products] = 喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品

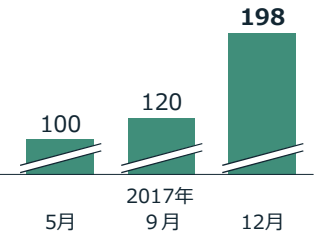
*JT推計値 週次データ

Tokyo - February 7, 2018

認知率の伸長度



購入経験率の伸長度



JT調べ (東京都在住者又は勤務者の20-60代男女喫煙者約500人を対象としたインターネット調査より)
2017年5月時点の各結果を100として表示

- Ploom TECHのみ使用可能な店舗を着実に開拓

都内の「No Smoking, Ploom TECH ONLY」の環境を提供する飲食店

800 店舗以上*

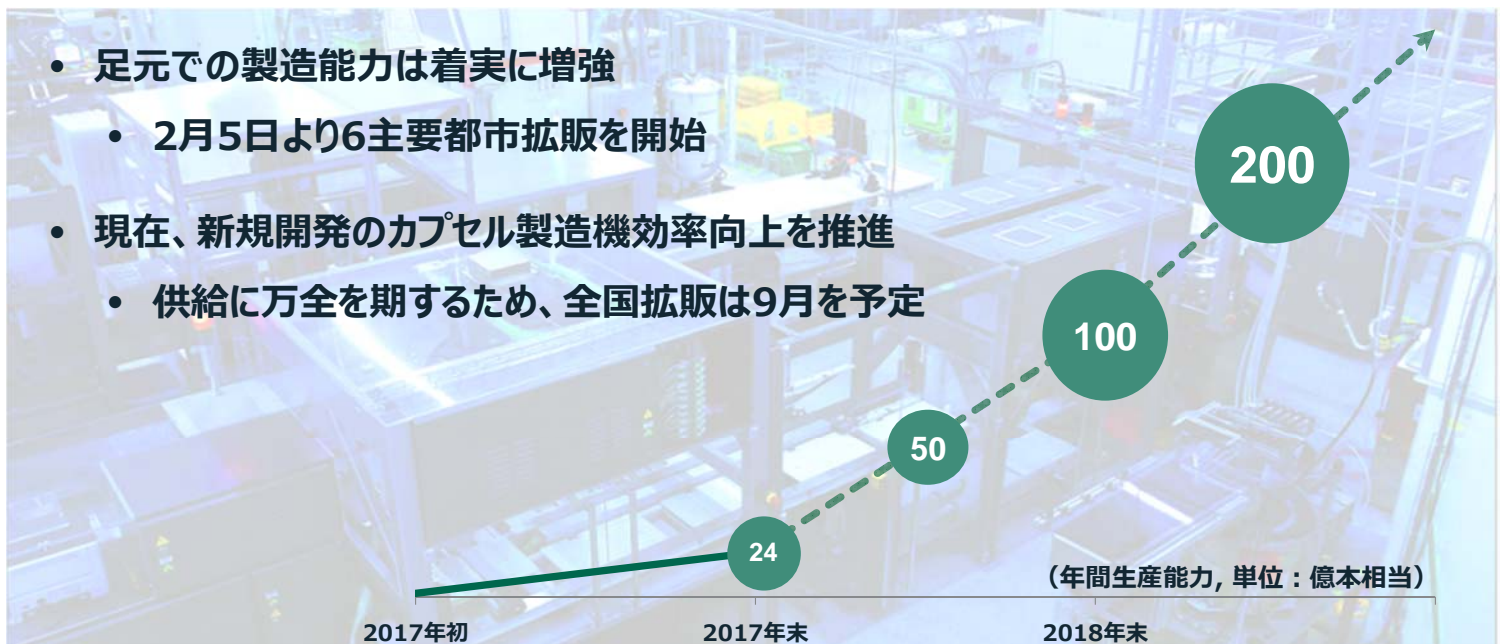
*JT調べ、2018年1月末時点

JT Investor Meeting

19

国内たばこ事業 Ploom TECH -拡販計画および製造能力

- 足元での製造能力は着実に増強
 - 2月5日より6主要都市拡販を開始
- 現在、新規開発のカプセル製造機効率向上を推進
 - 供給に万全を期するため、全国拡販は9月を予定



© Copyright JT 2018

Tokyo - February 7, 2018

JT Investor Meeting

20

- **不確実性の高いマクロ環境を認識**
 - 主要市場での緩やかな景気回復、多くの新興市場での経済成長を想定
 - 為替変動・政治情勢の変化・地政学的リスクの増大
- **事業環境は依然チャレンジング**
 - 総需要減少・ダウントレード・価格競争・規制強化・非正規品市場拡大

- **Quality Top-line Growth**
- **引き続き、力強い利益成長を実現**

既存市場での持続的成長

ブランドエクイティ強化
シェア向上・着実なPricing

新興市場を中心とした地理的拡大

オーガニック成長・M&A

RRPでの成長加速

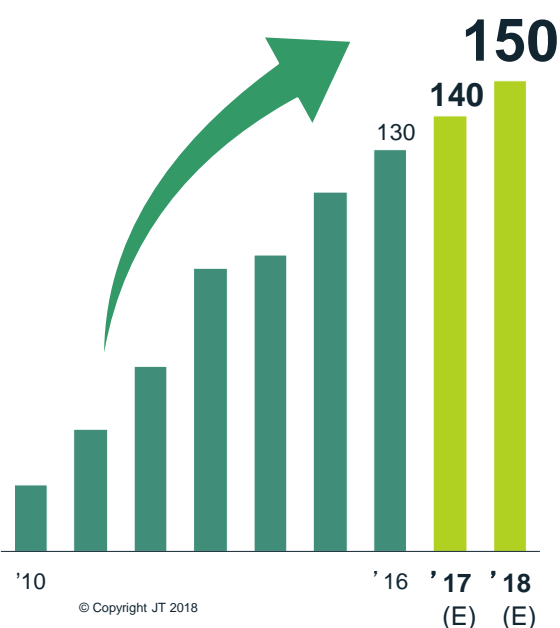
製品ポートフォリオ拡充
基盤拡充/地理的拡大

将来成長を支える重点3分野への投資を継続

Closing Remarks

全社中長期目標・株主還元ガイダンス

DPS実績・予想 (円)



- 利益成長率目標 (3ヶ年 CAGR)
為替一定ベース調整後営業利益

Mid to high single-digit

- 一株当たり配当金 (2018年見込)

150円 (+7.1%) 対 2017年実績